القيادة
والإبداع الفكري

القيادة والإبداع الفكري

أبو يوسف

د.موسى جاب الله مصطفى



ⓒ مكتبة العبيكان، ١٤٣٥هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

فايد، موسى جاب الله مصطفى

القيادة والإبداع الفكري./ موسى جاب الله مصطفى فايد.

ط١. - الرياض، ١٤٣٥هـ

١٣٦ص؛ ١٤ × ٢١ سم.

ردمك: ٦-١٠٦-٣٠٥-٣٠٦-٩٧٨

١- القيادة الإدارية. ٢- الإبداع الإداري. ٣- النجاح الإداري.

أ.العنوان

ديوي ٦٥٨,٣ رقم الإيداع ١٤٣٥/٧٠٦

الطبعة الأولى

١٤٣٥هـ / ٢٠١٤م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: ٤٨٠٨٦٥٤ فاكس: ٤٨٠٨٠٩٥ ص.ب: ٦٧٦٢٢ الرياض ١١٥١٧

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان Obeikan على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف ٤٨٠٨٦٥٤ فاكس ٤٨٠٨٠٩٥ ص. ب ٦٧٦٢٢ الرمز ١١٥١٧ ص. ب ٦٢٨٠٧ الرمز ١١٥٩٥

www.obeikanretail.com


بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

القيادة ٩

(١) القرار ١٩

(٢) التحفيز ٢٦

(٣) التغيير ٤٠

(٤) كيفية إدارة الضغوط والتوتر ٤٣

(٥) التعامل مع البشر الصعاب المِراس ٥٠

(٦) تحديد الهدف ٥٥

(٧) إدارة الحياة ٨٥

الإبداع الفكري ٩٥

أولاً: المقدمة ٩٨

ثانياً: أدوات التفكير الإبداعي ١٠٣

ثالثاً: الدروس الرئيسة لاستخدام هذه الأدوات ١٢٤

القيادة

القيادة

قبل أن نسهب في مهارات القيادة وكيفية تعلّمها وتعرّف أسرارها، لنبدأ بالإجابة عن هذه التساؤلات:

من تكون؟ وكيف ترتقي؟

من تكون؟

هل أنت موظف/ عامل/ رئيس/ رئيس فاعل/ مدير/ قائد؟

إذا كنت (موظفًا أو عاملاً) فكيف تكون رئيسًا/ رئيسًا فاعلاً/ مديرًا/ قائدًا؟

إذا كنت (رئيسًا/ رئيسًا فاعلاً) فكيف تكون مديرًا/ قائدًا؟

إذا كنت مديرًا فكيف تكون قائدًا؟

الرئيس هو شخص يتبع أوامرَه وينفّذها موظفون أو عمال، ويتّسم بالحزم وإعطاء الأوامر الواجبة التنفيذ، ويعاقب من يخالفه

أو يتباطأ في التنفيذ، وفي الغالب تكون له الصلاحية في التعيين أو إنهاء الخدمات لأي من مرؤوسيه، ويرى نفسه دائمًا على صواب، والردع والعقاب أهم أساليب قيادته.

الرئيس الفاعل هو شخص يرأس موظفين، ويتّسم بصفات الرئيس، ويزيد عليه أنه يرى نفسه دائمًا مشغولاً فلا يفوّض أحدًا في عمله، ولا تجد له نائبًا يثق به ليقوم بعمله في غيابه، وهو عملي جدًّا، يقوم بكل شيء بنفسه، وتجده واسع الخبرة؛ نتيجة كثرة عمله ودقّته.

والمدير شخص يؤمن بقوانين ولوائح شركته؛ أي يطبّق سياسة شركته بدءًا من التخطيط وانتهاءً بالتنفيذ، ومرورًا بالإشراف والمتابعة، ولا مانع عنده من متابعة أدق التفاصيل، ويعتمد القرارات، ومؤشره في النجاح هو النتائج الموجبة.

أما القائد فهو شخص مبدع، تستطيع أن تميّزه بسرعة بمقارنة حالة العمل قبل قيادته وبعدها، فهو ماهر في الرؤية ووضع الخطة، متميز في بثّ روح الحماسة والتحفيز في المرؤوسين والزملاء لتنفيذ الخطة، يتواصل مع الجميع بشكل باهر، محبوب لدى الجميع، مرن في حل المشكلات، وفريق العمل هم أهم ما لديه،كما يهتم بالجانب الإنساني، ويحب الجميعُ أن يعملوا معه.

ولعل من المناسب عقد مقارنة بين المدير والقائد، على النحو الآتي:

م	المدير	القائد
١	يدير العمل المكلف به بشكل متكرر وبطريقة روتينية.	يبدع ويجدّد ويتميز في أي عمل يقوم به.
٢	يعمل على استمرار عجلة العمل كما هو محدد في التوصيف الوظيفي.	ينمّي ويطوّر ويبحث دائمًا عن المفيد، ويغيّر من التوصيف الوظيفي كلما وجد ذلك مناسبًا.
٣	يدير مرؤوسيه معتمدًا على قوته وصلاحياته الوظيفية، ومستخدمًا حق الخصم والجزاء لمن يراه مقصّرًا، وحق المكافأة لمن يراه مجيدًا.	يعتمد على ثقته بنفسه وقدراته في إدارته لفريقه، ويتّبع الأساليب العلمية في تقييم الأداء لمرؤوسيه.
٤	يؤدي ما يجب عليه بطريقة صحيحة.	يفعل الأشياء الصحيحة ولو لم تكن واجبة عليه.
٥	تستمر الشركة في عهده دون تقدم ملحوظ.	تزدهر الشركة في عهده، وقد يضيف منتجًا جديدًا، أو خط إنتاج جديدًا، أو يطوّر منتجًا أو نشاطًا حاليًّا.

٦	قد تفاجئه تقلبات السوق فيتعرض لخسائر.	يتوقع تقلبات السوق، وهو الذي يفاجئ السوق بإحداث تغيير.
٧	يُحترم لكونه مديرًا على رأس العمل، ولكنه غير محبوب لعدم مراعاته الجوانب الإنسانية، وقد لا يُحترم بعد تركه العمل.	محترم ومحبوب لدى الجميع لمراعاته الجوانب الإنسانية، ولا يفقد ذلك الحب بعد تركه العمل.

وللقيادة سمات يختلف في تحديدها علماء الإدارة، وهناك من يرى أنه من العبث تحديدها مثل (بيتر دركر) أستاذ الإدارة؛ الذي يقول إنها تختلف حسب ظروف الحال والموقف. وعلى كل حال فأرى أن من أراد أن يكون قائدًا لا بد أن تتوافر فيه صفات لها خطوط عريضة نذكرها فيما يلي، وإن لم تتوافر فيه فلا بد أن يكتسبها. وإليكم ١٢ صفة قيادية يجب أن يتحلى بها القائد:

م	الصفة القيادية	وصف الصفة القيادية
١	العدل	فالقائد الناجح لا يمكنه تحقيق مكاسب دون الالتزام بالعدل والقيم الخلقية والمعتقدات؛ فلا يكسب الدنيا على حساب الآخرة، ولا يظلم من يتبعه. والدراسات الحديثة تؤكد أن الشخصية العادلة الملتزمة خلقيًّا نجد الجميع يتفاعل معها ويشعر بالأمان في التعامل معها.
٢	التخطيط	يمضي القائد ٨٠٪ من وقته في التخطيط و ٢٠٪ في التنفيذ، ولا يترك شيئًا للصدفة، ويؤمن بأن الحياة في الدنيا صعبة ولكنها يمكن أن تكون أسهل لو خُطط لها بطريقة صحيحة.

٣	التنظيم	يعمل القائد في بيئة منظمة؛ فهو ينظم وقته وأهدافه وأولوياته، وينظم مكتبه وأوراقه.
٤	اتخاذ القرار	يتخذ قراره بفنّ، فيؤثر في الحدَث ويصنعه، ولا يترك الأحداث تفاجئه ثم يعالجها بقراره، بل يقرر ليصنع الحدَث.
٥	التفويض	يعرف متى وكيف يفوّض، وعندما يفوّض يجعل التفويض لأشخاص قادرين على الإنجاز.
٦	التحفيز	قادر على تحفيز أتباعه، ويعلم كيف يثير حماستهم، ويستنفر جهودهم بالتحفيز.
٧	الثقافة	غزير المعرفة، يطوّر من نفسه، ويرتقي بقدراته بالقراءة والدورات والندوات، وقد يتعدى علمه حدود مجاله إلى مجالات أخرى.
٨	الرؤية الثاقبة	يمتلك رؤية ثاقبة؛ فعندما يرى الحدَث يفهم أبعاده وما وراءه، فيرى ما لا يراه الآخرون، ومن ثم يضع الخطط المبدعة، ويغرس الحماس لتنفيذها.

٩	الثقة	واثق في نفسه وقدراته (بلا غرور)، وهذه الثقة تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات.
١٠	الالتزام بالخطط	شديد الالتزام بالخطط بلا يأس أو استسلام حتى النهاية؛ لثقته في النتائج المتوقعة حسب رؤيته الثاقبة.
١١	الذكاء الاجتماعي	تجده مستمعًا جيدًا ومحاورًا رائعًا، يتقن فن التواصل الاجتماعي، ولا ينسى الواجبات الاجتماعية، بل يكون ماهرًا في أدائها.
١٢	الذكاء العقلي	ليس المقصود به معنى العبقرية، لكن القائد يتمتع بذكاء فوق المتوسط يؤهله للتعامل مع المواقف الصعبة والمعلومات المختلفة، فيجيد الربط بينها بالقدر المناسب.

والآن هيّا بنا لنعرف الأسرار السبعة للقيادة:

(١) القرار

القيادة هي فن اتخاذ القرار

ولكن هل يمكن لقرارك أن يكون خاطئًا؟

الجواب: نعم؛ فليس هناك إنسان معصوم من الخطأ سوى رسول اللّه– صلى اللّه عليه وسلم- فيما بلّغ عن ربه فقط، وما خلا ذلك فهو معرض للصواب والخطأ. فما أسباب القرار الخاطئ؟

لا تخرج أسباب القرار الخاطئ عن واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

١- إرهاق الذهن

الذهن المرهق لا يعمل بكفاءة، وإرهاق الجسد يؤثر على التفكير. فأرِح جسدك وذهنك قبل اتخاذ قرار حاسم.

٢- المشكلات الشخصية

يجب أن تعزلها عن تفكيرك في عملك؛ لأنها مؤثر خارجي قوي يقلل من فرص سلامة القرار.

٣- طلب المثالية الزائدة

كثير من المؤسسات والشركات التي تتبع نمطًا (روتينًا) بطيئًا لا تتخذ قرارًا إلا بعد الاطمئنان إلى صوابه ١٠٠٪ وأنه نموذجي ١٠٠٪؛ فتفوتهم فرص رائعة نتيجة البطء في اتخاذ القرار طلبًا للمثالية.

٤- الغضب

فهو قادر على وضع غشاوة على عينيك، فإما أن تعميها عن رؤية الحقيقة، أو على الأقل تشوّش عليها رؤية الحقيقة، أو قد ترى حقائق مغلوطة تكون سببًا لقرار خاطئ، والصواب في حالة الغضب ألاّ تُصدر قرارًا بل تصمت.

وخذ عني هذه الحكمة (إنك إن تصمت خيرٌ لك من أن تندم).

٥- اتباع الهوي

إن اتباع المزاجية وترك الأساليب العلمية خصوصًا في تقييم الأداء سيؤدي إلى قرار خاطئ بالتأكيد. والحق لا يكون حقًّا لمجرد أنك تؤمن به، والباطل لا يكون باطلاً لمجرد أنك لا توافقه، ولا عيب في أن تستشير معاونيك ومستشاريك للوصول إلى قرار صائب؛ فاتّباع الحق خير من التمادي في الباطل القائم على اتباع الهوى.

٥- الوقت الخطأ

إنك إن تأخرت عن الوقت المناسـب لاتخاذ القرار فقد تفوتك فرص عظيمة؛ فالتسـويف والتأخير قد يؤدي إلـى أن يكون قرارك عديم الفائدة التي اتخذ من أجلها، كما أن التسرع في اتخاذ القرار قد يسـبب ثـورة عارمة عليـك إن لم تدرس آثاره جيـدًا وتقيّمها. والخلاصـة أن القرار الصـائب لا بد أن يتّخذ في الوقت المناسب دون إسراع أو تأخير.

٦- الخوف والرهبة

أكثـر أنـواع الخـوف زيارة لنا هـو الخوف من تجارب سـابقة فاشـلة، تعمّم على التفكير سحابة من الرهبة والخوف. ولكن تسلّح بالمعرفـة والأدوات العلمية والعمليـة، وخطّط جيدًا، وامضِ إلى ما خططت فيه بلا خوف وبلا رهبة.

بعد أن عرفنا أسـباب القرار الخاطئ من باب (علمت الشر لا للشـر ولكن لتوقّيه، ومن لم يعلم الشـر يقع فيه)، وكما أن الطهور مفتاح الصـلاة، والصـبر مفتاح الفـرج، والقرار مفتـاح القيادة، فإليك فيما يلي:

المفاتيح التسعة لاتخاذ قرار قوي وفعال

١- تيسير العمل

إنما جعلت القرارات لتيسير العمل، فلا بد لها من المرونة ومواكبة العصر وما استجد من أحداث. فلا يُعقل مثلاً التمسك بمسك الدفاتر المحاسبية والتقيد بها في عصر صار الحاسب الآلي وبرامجه موفّرًا للوقت ويتميز بالدقة.

٢- اجعل قرارك أسلوبَ حياتك

فتعوّدك على إدارة حياتك بأسلوب اتخاذ القرار - ولو في الأمور البسيطة - يجعل قرارك قويًّا وفعّالاً، وذلك خير من أن تتخذ القرار لأول مرة، ولم تعوّد نفسك عليه، فيكون عندئذٍ أكثر مؤونة من التمرس على ذلك.

٣- جرّد الحق من المشاعر

لا تجعل الحب والكره يتحكم في حكمك على الناس أو يؤثر في قرارك؛ لأن طول الفرد أو قصر قامته مثلاً لا يؤثر في أدائه عمله، كما لا يؤثر في عمله جمال خلقته أو دمامتها. فاترك الحب والكره كمشاعر شخصية لك تجاه الناس، واجعل المقاييس العلمية هي أساس التقييم واتخاذ القرار؛ ليكون قرارك صائبًا وفعالاً.

٤- الاستشارة

حقًّا لا خاب من استشار، ولا ندم من استخار، ولكن انتبه فيجب أن تستشير مَن تستفيد بخبرتهم وعلمهم ورجاحة عقلهم، فيكون قرارك بعد الاستشارة قويًّا وفعالا.

٥- انظر إلى المشكلة من وجهة نظر أخرى

تذكر دائمًا أن لكل مشكلة ثلاث وجهات نظر: أولها وجهة نظرك، وثانيها وجهة نظر شخص آخر، وثالثها وجهة النظر السليمة. ولكي يكون قرارك قويًّا وفعالاً لابد أن تعرف وجهات النظر الأخرى؛ لتستخلص الوجهة السليمة.

٦- تذكّر أنك لست على صواب دائمًا

قد يوهمنا الوصول إلى المراكز القيادية أننا على صواب دائمًا، فنصل عندئذٍ إلى الغرور المانع من تقبّل وجهات نظر غيرنا، بل يجب علينا التحرر من الغرور والاعتداد بالرأي؛ حتى نتّجه بقراراتنا الصائبة إلى الوجهة السليمة.

٧- تنفيذ القرار

القــرار لا يكون قرارًا إلا بعــد تنفيذه، أما ما يخزن في الأدراج والملفــات فهــو غير ذي قيمة. فــإذا عزمت فتوكل علــى الله، ونفّذ قرارك دون إبطاء.

٨- مراقبة الذات

لتكــن لك عين على قراراتك كلها؛ فتبرز الفوائد من القرارات الصــائبة للاســتفادة المســتقبلية منها، وتحلل القرارات الخاطئة وأسبابها كي لا تقع فيها مرة أخرى.

٩- متابعة القرار

إن متابعــة تنفيــذ القــرار لها أهميــة كبرى لا تقل عــن اتخاذ القــرار ذاته، وذلك يمكّن من معالجة المشــكلات الطارئة التي قد تعوق تنفيذ القرار أو تؤخره.

جدول فرنكلين لاتخاذ القرار السريع

قد تضــطرك الظروف إلى اتخاذ قرار سريع وحاسم في وقت وجيــز، وإليك طريقة بنياميــن فرانكلين - وهو من أبرز مؤسســي أمريكا – في اتخاذ القرارات السريعة.

كان يرسـم جدولاً من عموديـن: أعلى الأول نعم، وأعلى الثاني لا، كما يلي:

نعم	لا
١-	١-
٢-	٢-
٣-	٣-
٤-	٤-
٥-	

فيكتـب فـي العمـود الأول إيجابيات اتخاذ القـرار، ويكتب في العمود الثاني السلبيات المترتبة على اتخاذ القرار، ثم يعدّ كم كتب من الإيجابيات وكم كتب من السلبيات؛ فإذا كانت الإيجابيات أكثر اتخذ القرار، وإذا كانت السلبيات أكثر أحجم عن القرار.

ولا تنسَ أن هذه الطريقة تتطلب تركيزًا شـديدًا، وكلما أخذت وقتًـا أطـول كان ذلـك أدعى لتجميـع أكبر عـدد مـن الإيجابيات والسلبيات، والتفكير فيما يجب عليك عمله.

(٢) التحفيز

التحفيـز كما يعرفـه د. دينيس واتلي (هو حالة نفسـية تكوّنها رغبة المرء في داخله).

وللتحفيز أربع خطوات متتابعة:

١- تكويـن الرغبـة لتحقيق هـدف (مثل الرغبـة لإظهار نتائج الأعمـال والميزانية مباشـرة مـن برنامج الحسـابات دون الاعتماد على برنامج إكسل).

٢- إعمـال الخيال (تكوين تصـوّر في الخيال عن شـكل نتائج الأعمال والميزانية مثلاً).

٣- حديث النفس (ويكون بين المرء وذاته، فيعلن لنفسه عزمه على المضي قدمًا دون إبطاء لتحقيق هدفه).

٤- إحـداث الفعـل (فتخطو في ثقة متسـلحًا بالعلـم والخبرة والرغبة في تحقيق هدفك).

وللتحفيز نوعان:

أ- تحفيز داخلي (وهو نابع من داخلك)، فتتذكر دائمًا المواقف التي نجحت فيها، ويدفعك نجاحك السابق ويحفزك لتحقيق نجاحات لاحقة، والتحفيز الداخلي هو الركن الأهم لتحقيق الهدف؛ حيث نجد في الحياة كثيرًا من المثبّطات والمحبطات التي تثنيك عن تحقيق هدفك، فتذكّر أنك قوي بإيمانك وعلمك، والمؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف.

ب- تحفيز خارجي (أنت محاط بمجتمع تتأثر به، فإن كلمة الشكر أو الثناء أو الدعاء لك، أو استلامك راتبك في ميعاد استحقاقه أو قبله، أو حصولك على مكافأة سنوية أو استثنائية، أو إرسالك إلى دورة تثقيفية، أو دعوتك لحضور حفل عام، كل هذه محفزات خارجية تجعلك تتوق لتحقيق هدفك دائمًا، ولكن انتبه، فإن هذا النوع من التحفيز يخبو بريقه بعد مدة قصيرة، ويبقى الركن الأهم، وهو التحفيز الداخلي.

لماذا يجب أن تحفز مرؤوسيك؟

دعنـــا أولاً نعتــرف بحقيقــة، وهـــي أن موظفيك هــم أحد أهم ثرواتــك. فكمــا أن الثروة مــن آلات ومعــدات ومال لهــا أهمية في تحقيق الهدف، فإن الثروة البشــرية المتمثلة في موظفيك أهم من هــذه الثروة؛ إذ من دونهم لا نحقق هدفًــا، ولذلك وجب **تحفيزهم لخمسة أسباب، هي:**

١- تحقيق الانتماء (إن الموظف الذي يشعر بالانتماء لشركتك ويعدّها جزءًا منه، ويعدّ نفسه جزءًا، منها هو موظف لا يجب التفريط فيه بأي شــكل من الأشكال. والانتماء لا يتكوّن عند الموظف إلا إذا شعر بالتحفيز؛ سواء أكان تحفيزًا ماديًّا أم تحفيزًا نفســيًّا، فلا تُغفل على الأقل ذِكْر اســم كل من قدّم عملاً يحقق هدفك).

٢- تحقيق حيوية الحالة العامة (إن الحالة النفسية والجسدية للموظف تتأثر بكيفية تعامل رئيســه معه، فكلما اســتمر في تحفيزه تحســنت حالتيه النفســية والجسدية، وزاد نشاطه، وانتعشت حيويته).

٣- تحقيق الشعور بالمسؤولية (إن تحفيز الموظف ينمّي عنده الشعور بالمسؤولية تجاه العمل لتحقيق الأهداف المرجوّة، ويُشعره بأنه جزء من تحقيق هذه الأهداف).

٤- تحقيق أداء عالي الجودة (إن تحفيز الموظفين لا ينعكس أثره فقط على الأداء العملي للموظف، بل ينعكس أيضًا على السلوك والعلاقات الشخصية والاجتماعية فيما بين الموظفين، وكذلك بينهم وبين العملاء، فتجد أن الموظفين يتعاملون كعائلة واحدة، فيعملون بروح الفريق لتحقيق أهداف الشركة).

٥- تحقيق الالتزام بالمواعيد (إن الموظف الذي تم تحفيزه قلّما يتغيّب عن عمله أو يتأخر عنه؛ لأنه يجد في عمله تحقيقًا لذاته، فيحافظ على مواعيده، وقد يعمل لساعات أكثر من المطلوب منه دون أن يطلب تعويضًا، أو قد يساهم في تحسين أداء موظف غيره ولا ينتظر مكافأة، وقد لا يعلم بذلك أحد غير زميله، أو قد يعمل ساعات في وقت غير وقت العمل المعتاد؛ حتى لا يشغل أو يعوق أو يؤخر من سرعة البرنامج الذي يعمل عليه).

كيف يتم التحفيز؟ وما هي طرق التحفيز؟

طرق التحفيز هي:

١- الارتقاء في السلم الوظيفي:

مما يحفز الموظف ويزيد من اجتهاده وضع هدف معين عند تحقيقه يحصل على درجة أعلى، ومن ثم يزيد راتبه ومكانته.

٢- المكافأة

العائد المادي له أثر كبير في ترجمة الشعور بالرضى من ناحية الإدارة، وبالتميز من ناحية الموظف.

٣- الإطراء

الحاجة إلى الإطراء والمديح حاجة بشرية عميقة، وهي إحدى أبرع الطرق للتحفيز، فلا تترك مناسبة أمام الجميع حتى تمدح المتميز في إنهاء عمل ما، ويجب أن يكون الشكر دون تعميم لكل الأعمال، بل يجب تحديد العمل الذي استحق عليه الشكر؛ ليكون حافزًا لإنهاء أعمال أخرى، فيحصل على الثناء نفسه.

٤- إقامة دورات بشكل دوري

إن دورات رفع الكفاءة والتنمية الذاتية تعطي شعورًا للموظف بحرص الإدارة على رفع كفاءته وتنميتها، وذلك يحفزه ويجعله أكثر استعدادًا للعطاء.

٥- إعطاء مساحة من الحرية

لا تجعل الموظف يشعر بعدم أهميته، ولا تمسك المفاتيح كلها بيدك، بل أشعِر موظفك بثقتك به، وأخبره بما يجب أن يعمله، واترك له الحرية في كيفية إنهاء هذا العمل.

٦- المشاركة في صياغة أهداف الشركة

الشخص الذي شارك في صياغة هدف ولو بإبداء رأي أو بإيماءة رأس يكون أكثر تفاعلاً وحماسًا لتنفيذ هذا الهدف.

٧- المشاركة في صنع القرار

هناك بعض القرارات التي يمكن صنعها وخصوصًا قرارات تطوير العمل وخدمة العملاء وحل مشكلاتهم، وعندما يقدّم الموظف أحد هذه القرارات يكون ذلك أكثر تحفيزًا له وقوة لتحمّله المسؤوليات، وبهذا يشعر بالثقة والإيجابية لتحقيق الأهداف.

٨- عقد اجتماعات الإنجاز

وهــي اجتماعات دورية يعقدها الرئيس مع المرؤوســين، فيتلو عليهــم مــا تم إنجــازه من أعمال، ويقــف برهة أمــام كل هدف تم تحقيقه، وينظر إليه بسـعادة وفخر؛ فإن متعة الإنجاز ونشوة الفوز تحفز لتحقيق فوز آخر.

٩- التفويض الفعال

يجب الانتباه إلى أن التفويض لا ينفي المســؤولية؛ فالشــخص المفوَّضــ إن فشــل كان مــردّ ذلــك إليك، ولهــذا يجــب أن تفوّض شخصًــا عالي الكفــاءة، تثق في أدائه. والتفويض يعطي للشــخص المفوَّض مســاحة كبيرة لتحمل المســؤولية، ويكون حافزًا قويًّا له، ليشعر بأهميته.

١٠- تحقيق الأحلام العلمية

إن مســاعدة الموظفين في تحقيق شــهادة علمية أو دراســات عليــا أو دورة علمية يحفزهم؛ لأنك تُشــعرهم بأنك تفكر معهم في مستقبلهم.

١١- اعتبار وقتهم مهمًّا أيضًا

يجب على القائد والمدير أن يحترم وقت مرؤوسيه؛ فليس وقته وحده هو المهمّ، ولكن احترامه وقت المرؤوس يُشعر هذا المرؤوس بأهمية عمله. فيجب على المدير ألاّ يقول لمرؤوسه مثلاً: اترك ما في يدك وتعالَ فورًا، ولكن يقول له: أريدك بعد الانتهاء مما في يدك.

١٢- عدم نسيان اللمسات الإنسانية

إن موظفيك بشر لهم أحاسيس ومشاعر مثلك تمامًا، فتعرّف مشكلاتهم الشخصية، وحاول حلّها إن استطعت، ولا تنسَ أن الهدايا في المناسبات الشخصية تقوّي تحفيز الموظف، وتزيد من انتمائه، كما أن العزاء في حالات الوفاة لمسة إنسانية تُشعر الموظف بأنك معه تُحِسّ به وتقدّر مشاعره.

١٣- صنع التحديات

إن وضع نسبة مبيعات معينة ومحاولة الوصول إليها، أو وضع نسبة أداء معينة ومحاولة بلوغها، أو محاولة تخطي أزمة طارئة، كل ذلك يشحذ الهمم، ويقوي الحافز للوصول إلى الهدف، وتحدي كل الصعوبات التي قد تطرأ في أثناء العمل.

١٤- الإخبار بمنحنيات الطريق

قد تتعرض الشركة لظروف تُجبرها على تغيير الخطة أو التعديل فيها، فلا بد للموظف أن يكون على دراية بالجديد؛ حتى يكون مطمئنًّا لما يحدث حوله، وحتى لا ينزعج بوصول معلومة مغلوطة من طرف خارجي، أو قد تمرّ الشركة بحالة عسر مالي لمدة شهر أو شهرين، ويعلم ذلك مَن يُعدّ قائمة التدفقات النقدية للشركة، فمعرفة الموظف بما يحدث في هذه المدة مهم جدًّا لاستقراره النفسي، واستمرار الحافز للعمل لديه.

١٥- الانتباه للتصرفات الشخصية

إن سلوكك الشخصي بتصرفاتك مع الموظفين قد يفيد وحده في تحقيق الحافز لديهم، وإن لم تتوافر النقاط السابقة.

فكيف تتكلم وتسمع؟ وكيف تنقد وتقبل وجهة النظر الأخرى؟ كيف تُصّدر القرارات وكيف تقيّم النتائج؟ كيف تتعامل مع الموظفين من قريب ومن بعيد؟ كل هذه التصرفات تحدد درجة التحفيز لدى موظفيك. وإليك بعض النصائح:

نصائح التصرفات الشخصية

أ- اصطحب ابتسامتك الدافئة – لا البلاستيكية – دائمًا.

ب- أنصت واستمع وتفهّم وجهات النظر.

ج- احفظ أسماء موظفيك، ونادِهم بما يحبونه – الكنية مثلاً- كأبي يوسف.

د- كن شجاعًا وتحمّل مسؤولية الخطأ، ولا تبحث عن شماعة تعلّق عليها أخطاءك.

هـ- كن حازمًا بغير قسوة، ليّنًا بغير ضعف.

و- لا تظلِم أحدًا، ولا ترفع شخصًا على حساب آخر - (كن عادلاً تكن محبوبًا).

إذا كانت هذه طرق التحفيز فما هي طرق الإحباط؟

الإحباط عكس التحفيز، وله طرق هي:

١- عدم الاحترام: إن التكبّر وإساءة الأسلوب مع الموظف يقتل الحافز لديه.

٢- عـدم التقدير والغبن: قِلة الراتب، وغياب المكافآت، وعدم التقدير للموظفين يجعلهم يهربون منك ولا يخلصون لك.

٣- الوعود الوهمية: إن كنت كثير الوعود قليل الوفاء فأنت تنزع من مرؤوسيك الثقة بك، وتقتل فيهم مشاعر التحفيز.

٤- عدم الاستقرار: المقصـود به أن تغيّر من سياستك دائمًا فتسبب الاضطراب النفسي لمرؤوسيك بعد شعورهم بالاستقرار، وتقتل فيهم الحافز والحماس.

٥- عـدم العـدل: إن التفرقة في التعامل مع الموظفين حسب هوى النفس، وعدم جعل الجميع سواسية في الحقوق والواجبات، يعدّ سببًا لكثرة الكلام والشائعات، كما أن عدم اتباع أسلوب علمي لتقييم الموظفين، والاعتماد على الذاكرة فقط لتقييمهم، من المؤكد أنه سيوقعك في الظلم وعدم العدل، ولهذا أثر كبير على تضارب التحفيز؛ حيث تجد من حصل على أكثر من حقه سعيدًا يشعر بالحافز القوي لديه، بينما من وقع عليه الظلم يكون حزينًا يفكر في تركك عاجلاً غير آجل.

٦- الأوامر المتضاربة: إن تضارب أهداف الشركة أو تعارضها يُشعر الموظف بعدم الانضباط، فينتزع عامل التحفيز لديه.

٧- الدكتاتورية: لو كان المدير معتدًّا برأيه فقط، ولا يستمع لأي رأي يخالفه حتى لو بدا صحيحًا، فإنه بهذا يقتل الحافز لدى الموظف، ولا يجد لديه دافع المبادرة إلى حل أي مشكلة يتأكد من القدرة على حلها.

٨- الروتين: حينما يعلن المدير أن الأمور يجب أن تسير بالطريقة التي وضعها، وأن التجديد غير محبب، فإن الموظف يبعد عن الإبداع ويظل محبطًا.

٩- طبيعة الشخصية في التعامل: هل سيفك أم قلبك هو الأوضح لدى الموظفين؟ هل أنت هشّ بشّ أم أن صوتك يعلو في الكبيرة والصغيرة؟ هل همك الإصلاح ومعالجة المشكلات أم أن قائمة العقوبات لديك جاهزة للتنفيذ عند وقوع الخطأ؟ إن طبيعتك الشخصية في التعامل لها أثر كبير في التحفيز أو الإحباط، فكما يستطيع المدير التفنن في التحفيز، يمكنه أيضًا أن يتفنن في الإحباط.

إذا واجهتَ طريقة أو أكثر من طرق الإحباط فكيف تحفز نفسك؟

طرق تحفيز النفس

١- **ضع أهدافًا مثيرة**: إن الهدف المثير له أثر كبير في إشعال الحماس والتحفيز داخل النفس، ومثال ذلك القائد محمد الفاتح الذي عَلِمَ وهو طفل صغير أن من فتحَ القسطنطينية مبشَّر بالجنة، فوضع ذلك هدفًا أمامه أشعل حماسه، فكان له ما أراد، وفتح القسطنطينية، والداعية الدكتور خالد الجبير أراد وهو طفل صغير أن يكون جراح قلب، فأشعل ذلك الهدف حماسه، وصار جراحًا شهيرًا للقلب.

٢- **نمِّ نفسك**: مع تقدم جميع العلوم وتطورها أصبح لزامًا عليك أن تنمي قدراتك بالتثقيف المستمر، وقد يكون ذلك بمتابعة مجلة متخصصة، أو سماع عدة أشرطة، أو قراءة أبحاث أو كتب جديدة، أو الالتحاق بدورة ما، وكلما نمّيت نفسك ازداد حماسك، وقوي تحفيزك، وزادت ثقتك بنفسك.

٣- **استرخ قليلاً**: نعم، لا تنسَ نصيبك من الدنيا، فالحياة المليئة بالعمل فقط حياة كئيبة، فلا بد من أخذ قسط من

الراحة لممارسة هواية شخصية، مثل رحلات الخلوية للشيّ في آخر الأسبوع، أو ذهابك لأداء العمرة، أو قضائك مدة من الزمن ولو بصفة سنوية بين الأهل والأصدقاء، كل ذلك من شأنه أن يزوّدك بالراحة النفسية، التي تحفزك لمزيد من العمل، وتعيد لذهنك نشاطه وحيويته.

٤- **التقِ بالعباقرة:** إن لقاءك مع أصحاب التفكير الإيجابي والنابهين الأذكياء غير المنافسين لك يفتح لك آفاقًا جديدة، ويلهمك العديد من الأفكار التي تنشّط الحافز لديك لتنفيذها.

٥- **دوِّن إنجازاتك:** إن كتابتك لإنجازاتك في دفتر أو في ملف وورد على الحاسب، يجعلك تعيد قراءته، فتشحذ همتك؛ لأنك تتذكر أنك نجحت سابقًا، وأنك قادر على النجاح والتميز مرة ثانية، وثالثة... وهكذا.

(٣) التغيير

التغيير سـنّة كونية؛ فلا شيء يثبت على حاله. والقائد الناجح يتعامـل بمرونة مع ريـاح التغييرات، ويكون قـادرًا على تغيير اتجاه شراع مؤسسته ليتوافق مع مستجدات الحياة.

ولكن ما هي عقبات التغيير؟

١- الشك: وهو ناتج من عدم الاقتناع والإيمان بفوائد التغيير.

٢- الخوف من المخاطرة: فالشـخص المتردد دائمًا ينظر إلى كمّ الخسـائر، التي تأتي من جراء التغيير، ولا ينظر إلى كمّ الخسائر التي تأتي لعدم البدء بالتغيير.

٣- التعوّد: فالشخص الذي تعوّد على مدى سنين العمل بطريقة معينة يجد صـعوبة في التغيير إلى طريقة أخرى، والعادات المتأصّـلة تعدّ أكبر عقبة أمام التغيير؛ مثل من اعتاد العمل في الحسـابات بالدفاتر اليدوية يعارض العمل على برامج الحاسب الآلي للحسابات بسبب التعوّد.

٤- الرهبـة: عندما تكون الرهبة مانعًا من إحداث التغيير، هنا تكمن المشـكلة تمامًا مثل الرهبة من اسـتخدام الكمبيوتر،

أو الرهبة من التغيير من برنامج إلى آخر، أو من إصدار إلى إصدار أحدث منه للبرنامج نفسه.

٥- الاعتراض الاجتماعي: فالخوف من صيحات الاعتراض يمنع من التغيير، حتى لو كان إيجابيًّا في مصلحة المجتمع، مثل رفض المجتمع لاستخدام السيارات في بداية صنعها، وبعد زيادة الوعي وتلاشي صيحات الاعتراض تم التغيير، كما هو الحال الآن.

وكن منتبهًا إلى النقاط العشر الآتية عندما تريد أن تُحدث تغييرًا في بيئة عمل:

١- ضع خطة دقيقة لما تريد تغييره.

٢- ضع إطارًا زمنيًّا للخطة.

٣- ضع شرحًا واضحًا ومفهومًا للخطة.

٤- اجعل أسلوب الشرح حماسيًّا وإيجابيًّا.

٥- وضّح أثر التغيير على المؤسسة.

٦- توقّع الاعتراضات، وجهز ردًّا عمليًّا عليها.

٧- لا تنفعل، وتقبّل الاعتراضات كلها بصدر رحب.

٨- تحمّل مسؤولية النتائج كلها.

٩- كن مرنًا لتعديل الخطة، إن وجدت خللاً فيها.

١٠- اشكر الجميع؛ سواء من تقبّل الخطة، ومن عارضها.

وعلينا أن ندرك أن الإنجازات البشرية لم تصبح واقعًا ملموسًا إلا بالجرأة والشجاعة لإحداث التغيير. ولك أن تختار بين أن تكون شخصًا عاديًّا يجنح إلى الهدوء والسكون، أو تكون شخصًا فعالاً يبادر بالتغيير كلما رآه مناسبًا. والحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق الناس بها.

(٤) كيفية إدارة الضغوط والتوتر

يتعرض كل من يعمل إلى ضغوط وتوتر، ولكن كيف يدير هذه الضغوط والتوتر؟

دعنا نعلم أن التوتر منه المخيف وغير المخيف، ويمكن القول: إن هناك توترًا صحيًّا، وتوترًا غير صحي.

ونجد تقريبًا أكثر لمفهوم التوتر في كتاب د. بيتر هانسون (متعة التوتر) حيث قال: إن (القليل جدًّا والكثير جدًّا من التوتر يضرّنا).

نعم؛ فالكثير جدًّا من الضغوط والتوتر يقلل الإنتاجية، ويحطم الثقة بالنفس، ويُفقدنا التركيز، كما أن القليل من التوتر لا يحفز الهمة، ولا يحرّك الدافعية للعمل.

هل ثمة فوائد لوجود التوتر؟

نعم، يفيدك التوتر الصحي (غير المخيف) في الآتي:

١- إنهاء العمل المنوط بك في الوقت المحدد: مثل مراجعة المرتبات قبل نهاية الشهر لتسليم الرواتب دون تأخير،

فالتوتر يفيـد في تحقيق هدف تسـليم المرتبات في الوقت المحدد.

٢- تحقيق مستوى/ معدل أداء معين: مثل الطالب الذي يجتهد ليرفع معدله النهائي إلى درجة ممتاز، فالتوتر يرافقه دائمًا لتحقيق النسبة أو المعدل المطلوب.

٣- المحافظـة على تحقيق الهـدف الذي من أجله وجد التوتر: مثل الفحصـ الدائم لوحدات إصـدار الطاقـة الكهربائية حال انقطاع التيار الكهربائي (وحدات UBS)، وخصوصًـا قبـل نهاية كل شـهر؛ لتفـادي التأخيـر في تقفيـل ميزانية الشـهر أو في المرتبات، ومثـال آخر مثل المرأة التي حملت لأول مـرة، حيـث تصـاب بالتوتـر، الـذي يجعلهـا تحافظ علـى حركاتها وتصـرفاتها، عندما ترفع شـيئًا من الأرض أو تحملـه علـى عاتقها، أو فـي أي دواء تتعاطـاه، وكل هذه التصرفات المقصـود منها المحافظة على تحقيق الهدف، وهو الحصول على مولود.

٤- إنجـاز عمـل أو أكثـر في وقت أقصـر مـن المعتـاد: نعم، يـؤدي التوتـر إلى تنشـيط الهمّـة، وهو ما يفيد في سـرعة تنفيذ الأعمال، فعمال الإنتاج مثلاً قد يسـرعون في الأداء،

فينتجون عـدد وحدات أكثر من ذي قبـل، كما يجعل التوتر قائد الطائرة يتابع حالـة الطقس والقيادة والردّ على جهاز اللاسلكي في وقت واحد.

ما هي أسباب التوتر؟

خلصـ د. جون هـوارد بعد استقصـاء تم علـى ٣٠٠ فرد من المديرين وأصحاب القرار والقادة إلى أن للتوتر ثلاثة أسباب هي:

١- العجـز: يقول د. هيـرودوت (إن أكثر أنـواع الألم مرارة أن تمتلك معرفة ولا تمتلك شـيئًا من القوة). نعم قد تكون على علم بأن في شـركتك سرقات تؤدي إلى خسارتها، ولكنك لا تمتلـك دليلاً قويًّا على إثبات ذلـك، على الرغم من تحقيق خسائر فعلية في نهاية العام أو في أعوام متلاحقة.

٢- التشـكيك: نعم عندما تتشـكك في معلوماتـك تكون متوترًا ومترددًا في اتخاذ قرار قد يكون سلبيًّا.

٣- الإجهاد: لا شك أن الإجهاد يصيب الإنسان بالشدّ العصبي ومن ثم بالتوتر.

كما يرى د. إبراهيم الفقي بالإضافة إلى أسباب د.جون هوارد أن للتوتر أسبابًا أخرى أيضًا، هي:

١- عدم التقدير: فالشخص الذي لا يحصل على تقدير يوازي ما يقوم به من عمل يصاب بالتوتر، سواء أكان التقدير المتوقع ترقية أم علاوة أم حتى كلمة شكر.

٢- الكتمان: فالشخص الذي لا يبوح بمشاعره يقع أسيرًا للتوتر والإحباط.

٣- عدم التنظيم: عندما نهمل ترتيب أشيائنا مثل: مفتاح السيارة، أوراق مهمة، أجندة المواعيد، فهرس أرقام الهواتف... إلخ، وعندما لا نضع كل شيء في مكانه يصيبنا التوتر.

٤- العادات اليومية: عندما نخالف عاداتنا اليومية من مظهر عام أو عادات غذائية وغيرها نصاب بالتوتر.

٥- الألم الجسدي: لا شك أن الألم الجسدي وخاصة المزمن منه يصيب بالتوتر العصبي، حتى لو كان سبب الألم مثلاً حذاءً ضيقًا على القدم.

٦- الألم النفسي: إن الأزمات النفسية والعاطفية؛ كفقد عزيز، أو المرور بتجربة نفسية قاسية، تصيب الإنسان بالتوتر والضيق، مما يجعله في حالة أشد من الألم الجسدي، حتى إنه يصبح غير قادر على العمل.

ترى، إذا ما أُصبت أنت أو غيرك بالتوتر، فما هي علامات التوتر التي تكتشف وجود التوتر بها؟

علامات التوتر هي:

١- فقد الشهية للطعام، أو الإفراط في الطعام.

٢- ارتفاع صوت/ زيادة عدد ضربات القلب.

٣- العدوانية والشراسة.

٤- صداع وألم في الرأس.

٥- إحباط دائم.

٦- أرقٌ وفكرٌ عالي ومنخفض التردد.

٧- مشكلات في الرقبة والظهر.

قــد تزيــد العلامــات الخاصــة بالتوتر، ولكــن مــا ذكرناه هو الشــائع منها، وعليك أن تعمل على تجنبها باتباع واحدة أو أكثر من المهارات الآتية:

١- التفويضـ الفعــال: لا شــك أن العمل الذي ســبّب لك التوتر يمكنك أن تفوّضه لمرؤوسك؛ لتفرغ وقتك لشيء أكثر أهمية.

٢- التنظيــم: عندمــا يســود النظام حياتك ابتــداء من تنظيم أولوياتك ومهــام عملك، وانتهاء بتنظيــم مكتبك وأدراجه، يخلصك ذلك من الضغوط والتوتر.

٣- العمــل بــروح الفريــق: بــدلاً مــن أن تتحمــل وحــدك كل المســؤوليات يمكنك تقسيم العمل وتوزيع الأدوار على فريق عملــك؛ ليعمــل الكلّ لتحقيق هــدف واحد، فيتفتــت التوتر، ويقلّ الضغط عليك.

٤- لا تحمل هموم الماضي، ولا تستحضر مشكلات المستقبل أو مصائبه؛ فإن ما فات قد انتهى، وعليك أن تتذكر إيجابياته وتتلاشى أســباب سلبياته. أما مصائب المستقبل فلا تفكر فيها الآن، وعليك أن تعمل ليكون مستقبلك أفضل. فلا يعقل أن من يتذكّر أنه سيموت يجلس من الآن ليبكي ولا يعمل، بل

يجب عليه العمل بإخلاص، ليسهم ذلك في أن تكون حياته في الآخرة في أعلى درجات الجنة.

٥- انظر إلى نصف الكوب المملوء: فانظر إلى الإيجابيات في حياتك؛ لتشجعك على الاستمرار، وأنت قادر على فعل المزيد، ولا تنظر إلى الشيء السلبي إلا لأخذ العبرة؛ حتى لا يوترك ويحبطك.

٦- مارس تمارين رياضية: النشاط البدني يزيل التوتر والضغوط. فحاول أن تحرص بانتظام على الرياضة المحببة لك، ولو كانت المشي في الشارع، أو حتى ولو على جهاز المشي (السير الكهربائي) في البيت.

٧- تعلّم فنّ التنفس المهدئ: خذ نفسًا من الأنف ببطء وعدّ ٤ ببسط إصبع أو قبضه، ثم احتفظ بالنفس وعدّ ٢، بعدها ابدأ بإخراج النفس ببطء من الفم وعدّ ٨، وكرر هذا عشر مرات على الأقل يوميًّا.

٨- تعلّم التسابيح قبل النوم مباشرة؛ بأن تسبّح الله ٣٣ مرة، وتحمده ٣٣ مرة، وتكبره ٣٤ مرة فتكمل بذلك ١٠٠ مرة، تعينك على التخلص من التوتر، وتزيدك قوة على تحمّل أعبائك اليومية.

(٥) التعامل مع البشر الصعاب المِراس

يتطلب التعامل مع الأشخاص الصعاب المراس مهارات خاصة، وقبل معرفة هذه المهارات دعنا نوضح أنماط هؤلاء الأشخاص، وهي:

١- اللائم: يتقن إلقاء اللوم على الآخرين، ويصبّ عليهم غضبه؛ فهو سريع الغضب يميل إلى الانتقام.

٢- الشكّاء: يبحث عن الخطأ بفن وبراعة، ويستمتع بالشكوى حتى لو لم يعرف أي طريق لحل المشكلة.

٣- السلبي: مستهتر متهكم يصبغ الأمور بصبغة مقيتة، ويعارض أي تغيير أو أي فكرة جديدة.

والأنماط الثلاثة السابقة استمع إليهم بإنصات وتركيز؛ لتقاطع الفكر السلبي لهم، ولا تجادلهم، بل ركّز على لفت نظرهم لما يمكنهم فعله وإنجازه.

٤- الغلّاط: وهو بذيء اللسان الذي غالبًا ما يرتفع صوته كثيرًا بالتهديد والوعيد، ولا مانع عنده من الاعتداء الجسدي بالضرب.

٥- المفجّــر: هو رقيق المشــاعر، لكنه يأخــذ أي انتقاد له على محمل شخصي؛ فينفجر بالتهديد، كما أنه كثير الشكوك.

وكلا الصنفين السابقين تتعامل معهم كالآتي:

يجــب أن تركــز عينيك في عينيه فــي أثناء كلامــه، ولا تُظهر لــه أبدًا أنك تخافه، وقاطع حديثه الســلبي بهــدوء، وادعُه إلى حلّ المشكلة بشكل ودّي هادئ.

٦- المسالم جدًّا: لا يعارضك أبدًا حتى لا يَفقدك، وتجده لطيفًا مرحًا كثير الاعتذار، وكي لا يَفقدك لا يَصــدقك النصح ولا ينتقــدك، وهذا النمط أشْــعِره بحبك له، ولكن شــجّعه على إبداء رأيه في شجاعة، ووجّه إليه أسئلة محددة، وأخبره أن سماع رأيه أهم لديك من مدحه.

٧- المسحوق: لا يعطي نفسه حق قدره، ويرى أنه لا قيمة له في الحيــاة، ويعلن دائمًا خطأه بدلاً من أن يقول رأيًا يغضــبك. وهــذا النمط كــن إيجابيًّا معه وارفق بــه إذا أخطأ، وامتدح رأيه الصــائب، واســتمع إليه ولا تقاطعه، وكرر عليه السؤال إن تهرّب منه ولم يُجِب.

٨- المتعالـم: يُشـعرك أنه (أبو العريـف) و(أبو العلم) يعرف كل شـيء عن كل العلوم، نعم قد يكون واسـع المعرفة، ولكن دون تخصـص حقيقـي فيها، ولكنه قادر على رمي أسـباب الفشـل على آخرين، ولا يقبل رأيًا غير صـادر منه، ويسـفّه آراء الآخرين.

٩- البالون: هذا الشخص يَشعر كأنه صاحب العلم الكبير، ويدّعي معرفـة كل شـيء، والحقيقة أن حظـه من العلم قليـل وزهيد، وينسـب أي نجـاح إليـه؛ فهو كاذب ومخـادع وغشـاش. وهذا النمـط من الناس يجـب أن تكون جادًّا معـه، وأخبره بحقيقته بدلائـل مثبتـة، لكن دون أن تقسـو عليـه، وأخبره أن الفرصـة متاحة أمامه، ليتخلص من عقدته، ويكون صديقاً لك.

والآن نسـتعرض مهارات التعامل والاتصـال الناجح مع البشر صعاب المراس والعاديين:

١- الابتسامة: يوجهنا إليها رسول الله (صلى الله عليه وسلم) بقوله: (تبسّـمك في وجه أخيك صدقة). إن هذه الابتسامة قادرة على فعل الكثير؛ فهي تكسـب القلوب، وتكسِر الحدّة، وتذلل العقبات، ولا تنسَ الحكمة التي تقول: (إن لم تسـتطع الابتسامة فلا تفتح متجرًا).

٢- استمع: بإنصات أكثر مما تتكلم؛ فالاستماع رسالة صامتة، حيث ينقل الحب والاحترام والتقدير إلى المتكلم، وهو دليل على دبلوماسية المتحاورين.

٣- استوعب: كن ملمًّا بهوية المتكلم وشخصيته؛ لتعرف نمطه، وتحدد كيف تتعامل معه، فانتقِ كلماتِك، وكن إيجابيًّا في الحوار.

٤- انظر إلى العين: بثبات دون أن تتحوّل يمينًا ويسارًا، وابتعد عن نظرة الحدة والتركيز الشديد، واجعل نظرتك دافئة جميلة.

٥- أعِد الصياغة: بعد استماعك كرّر ما فهمته على المتحدث، واطلب منه إعادة صياغته بشكل أفضل لو كان فيه غموض.

٦- فرّق بين الخطأ والمخطئ: قد لا يعجبك التصرف فتلوم صاحبه بصفته، فلا تفعل هذا، ووجّه اللوم إلى الخطأ والتصرف الذي تنكره، ولا تلُم المخطئ؛ لأن ذلك يستعدي شخصه، بدلاً من تبيان الخطأ والاحتفاظ بالمحبة، واختلاف الرأي لا يفسد للود قضية.

٧- كن مرنا: تحدّث دون تعصّب، وتقبّل وجهات النظر، وليكن الحق مبتغاك؛ فالحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها، فهو أحق الناس بها.

٨- تحدث بإيجابية: أوجد الحلول للمشكلات، وإذا تحدّث الآخرون عن العقبات فتحدث أنت بإيجابية عن الحلول، وكيفية تخطي العقبات، وكن متفائلاً، وتعشّم خيرًا.

(٦) تحديد الهدف

إحصاء عبارة (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا) في القرآن كله

مقدمة

لقد تم إعداد هذا البحث لشرح تفسير السر السادس من أسرار القيادة الحكيمة، وهو تحديد الهدف. المطلوب قبل القراءة ملاحظة مقدمة الآية ونهايتها، وبعد قراءة الآيات ستجد شرحًا لسر القيادة (تحديد الهدف).

وستلاحظ الفارق المذكور في آية واحدة من ٨٩ آية، ينادي فيها الله عباده المؤمنين بقوله: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا). هذا الفارق لم يلحظه أحد من المفسرين، لعدم توافر تقنية الحاسب لديهم، وهو ما ساعدني كثيرًا في هذا الاستنباط، ولقد قصدت من هذا البحث تعليم الخير، وحث الفكر على الارتقاء.

والآن أبدأ في سرد الآيات مع ذكر رقم السورة في ترتيب القرآن ورقم الآية بعد نهايتها:

٢- سورة البقرة

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَقُولُواْ رَٰعِنَا وَقُولُواْ ٱنظُرۡنَا وَٱسۡمَعُواْۗ
وَلِلۡكَٰفِرِينَ عَذَابٌ أَلِيمٞ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱسۡتَعِينُواْ بِٱلصَّبۡرِ وَٱلصَّلَوٰةِۚ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ ١٥٣
وَلَا تَقُولُواْ لِمَن يُقۡتَلُ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ أَمۡوَٰتُۢۚ بَلۡ أَحۡيَآءٞ وَلَٰكِن لَّا تَشۡعُرُونَ ١٥٤ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُلُواْ مِن طَيِّبَٰتِ مَا رَزَقۡنَٰكُمۡ وَٱشۡكُرُواْ لِلَّهِ إِن
كُنتُمۡ إِيَّاهُ تَعۡبُدُونَ ١٧٢ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُتِبَ عَلَيۡكُمُ ٱلۡقِصَاصُ فِي ٱلۡقَتۡلَىۖ ٱلۡحُرُّ بِٱلۡحُرِّ وَٱلۡعَبۡدُ
بِٱلۡعَبۡدِ وَٱلۡأُنثَىٰ بِٱلۡأُنثَىٰۚ فَمَنۡ عُفِيَ لَهُۥ مِنۡ أَخِيهِ شَيۡءٞ فَٱتِّبَاعُۢ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَأَدَآءٌ إِلَيۡهِ
بِإِحۡسَٰنٖۗ ذَٰلِكَ تَخۡفِيفٞ مِّن رَّبِّكُمۡ وَرَحۡمَةٞۗ فَمَنِ ٱعۡتَدَىٰ بَعۡدَ ذَٰلِكَ فَلَهُۥ عَذَابٌ
أَلِيمٞ ١٧٨ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُتِبَ عَلَيۡكُمُ ٱلصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى ٱلَّذِينَ مِن
قَبۡلِكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَتَّقُونَ ١٨٣ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱدۡخُلُواْ فِي ٱلسِّلۡمِ كَآفَّةٗ وَلَا تَتَّبِعُواْ
خُطُوَٰتِ ٱلشَّيۡطَٰنِۚ إِنَّهُۥ لَكُمۡ عَدُوّٞ مُّبِينٞ ٢٠٨ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَنفِقُواْ مِمَّا رَزَقۡنَٰكُم مِّن قَبۡلِ أَن يَأۡتِيَ يَوۡمٞ لَّا بَيۡعٞ فِيهِ
وَلَا خُلَّةٞ وَلَا شَفَٰعَةٞۗ وَٱلۡكَٰفِرُونَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ٢٥٤ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تُبۡطِلُواْ صَدَقَٰتِكُم بِٱلۡمَنِّ وَٱلۡأَذَىٰ كَٱلَّذِي يُنفِقُ مَالَهُۥ رِئَآءَ ٱلنَّاسِ وَلَا يُؤۡمِنُ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۖ فَمَثَلُهُۥ كَمَثَلِ صَفۡوَانٍ عَلَيۡهِ تُرَابٞ فَأَصَابَهُۥ وَابِلٞ فَتَرَكَهُۥ صَلۡدٗاۖ لَّا يَقۡدِرُونَ عَلَىٰ شَيۡءٖ مِّمَّا كَسَبُواْۗ وَٱللَّهُ لَا يَهۡدِي ٱلۡقَوۡمَ ٱلۡكَٰفِرِينَ ﴿٢٦٤﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَنفِقُواْ مِن طَيِّبَٰتِ مَا كَسَبۡتُمۡ وَمِمَّآ أَخۡرَجۡنَا لَكُم مِّنَ ٱلۡأَرۡضِۖ وَلَا تَيَمَّمُواْ ٱلۡخَبِيثَ مِنۡهُ تُنفِقُونَ وَلَسۡتُم بِـَٔاخِذِيهِ إِلَّآ أَن تُغۡمِضُواْ فِيهِۚ وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴿٢٦٧﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَذَرُواْ مَا بَقِيَ مِنَ ٱلرِّبَوٰٓاْ إِن كُنتُم مُّؤۡمِنِينَ ﴿٢٧٨﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيۡنٍ إِلَىٰٓ أَجَلٖ مُّسَمّٗى فَٱكۡتُبُوهُۚ وَلۡيَكۡتُب بَّيۡنَكُمۡ كَاتِبُۢ بِٱلۡعَدۡلِۚ وَلَا يَأۡبَ كَاتِبٌ أَن يَكۡتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ ٱللَّهُۚ فَلۡيَكۡتُبۡ وَلۡيُمۡلِلِ ٱلَّذِي عَلَيۡهِ ٱلۡحَقُّ وَلۡيَتَّقِ ٱللَّهَ رَبَّهُۥ وَلَا يَبۡخَسۡ مِنۡهُ شَيۡـٔٗاۚ فَإِن كَانَ ٱلَّذِي عَلَيۡهِ ٱلۡحَقُّ سَفِيهًا أَوۡ ضَعِيفًا أَوۡ لَا يَسۡتَطِيعُ أَن يُمِلَّ هُوَ فَلۡيُمۡلِلۡ وَلِيُّهُۥ بِٱلۡعَدۡلِۚ وَٱسۡتَشۡهِدُواْ شَهِيدَيۡنِ مِن رِّجَالِكُمۡۖ فَإِن لَّمۡ يَكُونَا رَجُلَيۡنِ فَرَجُلٞ وَٱمۡرَأَتَانِ مِمَّن تَرۡضَوۡنَ مِنَ ٱلشُّهَدَآءِ أَن تَضِلَّ إِحۡدَىٰهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحۡدَىٰهُمَا ٱلۡأُخۡرَىٰۚ وَلَا يَأۡبَ ٱلشُّهَدَآءُ إِذَا مَا دُعُواْۚ وَلَا تَسۡـَٔمُوٓاْ أَن تَكۡتُبُوهُ صَغِيرًا أَوۡ كَبِيرًا إِلَىٰٓ أَجَلِهِۦۚ ذَٰلِكُمۡ أَقۡسَطُ عِندَ ٱللَّهِ وَأَقۡوَمُ لِلشَّهَٰدَةِ وَأَدۡنَىٰٓ أَلَّا تَرۡتَابُوٓاْ إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَٰرَةً حَاضِرَةٗ تُدِيرُونَهَا بَيۡنَكُمۡ فَلَيۡسَ عَلَيۡكُمۡ جُنَاحٌ أَلَّا تَكۡتُبُوهَاۗ

وَأَشْهِدُوٓاْ إِذَا تَبَايَعْتُمْ ۚ وَلَا يُضَآرَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ ۚ وَإِن تَفْعَلُواْ فَإِنَّهُۥ فُسُوقٌۢ
بِكُمْ ۗ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۖ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱللَّهُ ۗ وَٱللَّهُ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾ ﴾

٣- سورة آل عمران

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن تُطِيعُواْ فَرِيقًا مِّنَ ٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْكِتَٰبَ يَرُدُّوكُم بَعْدَ
إِيمَٰنِكُمْ كَٰفِرِينَ ﴿١٠٠﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِۦ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُم
مُّسْلِمُونَ ﴿١٠٢﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَتَّخِذُواْ بِطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا
وَدُّواْ مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ ٱلْبَغْضَآءُ مِنْ أَفْوَٰهِهِمْ وَمَا تُخْفِى صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ ۚ قَدْ بَيَّنَّا
لَكُمُ ٱلْءَايَٰتِ ۖ إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ ﴿١١٨﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَأْكُلُواْ ٱلرِّبَوٰٓاْ أَضْعَٰفًا مُّضَٰعَفَةً ۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ
لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٣٠﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن تُطِيعُواْ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ يَرُدُّوكُمْ
عَلَىٰٓ أَعْقَٰبِكُمْ فَتَنقَلِبُواْ خَٰسِرِينَ ﴿١٤٩﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَكُونُواْ كَٱلَّذِينَ كَفَرُواْ وَقَالُواْ لِإِخْوَٰنِهِمْ إِذَا ضَرَبُواْ
فِى ٱلْأَرْضِ أَوْ كَانُواْ غُزًّى لَّوْ كَانُواْ عِندَنَا مَا مَاتُواْ وَمَا قُتِلُواْ لِيَجْعَلَ ٱللَّهُ ذَٰلِكَ
حَسْرَةً فِى قُلُوبِهِمْ ۗ وَٱللَّهُ يُحْىِۦ وَيُمِيتُ ۗ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿١٥٦﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱصۡبِرُواْ وَصَابِرُواْ وَرَابِطُواْ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمۡ تُفۡلِحُونَ ٢٠٠ ﴾

٤- النساء

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَأۡكُلُوٓاْ أَمۡوَٰلَكُم بَيۡنَكُم بِٱلۡبَٰطِلِ إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَٰرَةً عَن تَرَاضٖ مِّنكُمۡۚ وَلَا تَقۡتُلُوٓاْ أَنفُسَكُمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِكُمۡ رَحِيمٗا ٢٩ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَقۡرَبُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَنتُمۡ سُكَٰرَىٰ حَتَّىٰ تَعۡلَمُواْ مَا تَقُولُونَ وَلَا جُنُبًا إِلَّا عَابِرِي سَبِيلٍ حَتَّىٰ تَغۡتَسِلُواْۚ وَإِن كُنتُم مَّرۡضَىٰٓ أَوۡ عَلَىٰ سَفَرٍ أَوۡ جَآءَ أَحَدٞ مِّنكُم مِّنَ ٱلۡغَآئِطِ أَوۡ لَٰمَسۡتُمُ ٱلنِّسَآءَ فَلَمۡ تَجِدُواْ مَآءٗ فَتَيَمَّمُواْ صَعِيدٗا طَيِّبٗا فَٱمۡسَحُواْ بِوُجُوهِكُمۡ وَأَيۡدِيكُمۡۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَفُوًّا غَفُورًا ٤٣ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ٥٩ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ خُذُواْ حِذۡرَكُمۡ فَٱنفِرُواْ ثُبَاتٍ أَوِ ٱنفِرُواْ جَمِيعٗا ٧١ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا ضَرَبۡتُمۡ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ فَتَبَيَّنُواْ وَلَا تَقُولُواْ لِمَنۡ أَلۡقَىٰٓ إِلَيۡكُمُ ٱلسَّلَٰمَ لَسۡتَ مُؤۡمِنٗا تَبۡتَغُونَ عَرَضَ ٱلۡحَيَوٰةِ ٱلدُّنۡيَا فَعِندَ ٱللَّهِ

مَغَانِمُ كَثِيرَةٌۚ كَذَٰلِكَ كُنتُم مِّن قَبۡلُ فَمَنَّ ٱللَّهُ عَلَيۡكُمۡ فَتَبَيَّنُوٓاْۚ إِنَّ
ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٗا (٩٤)﴾

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلۡقِسۡطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوۡ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمۡ
أَوِ ٱلۡوَٰلِدَيۡنِ وَٱلۡأَقۡرَبِينَۚ إِن يَكُنۡ غَنِيًّا أَوۡ فَقِيرٗا فَٱللَّهُ أَوۡلَىٰ بِهِمَاۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ
ٱلۡهَوَىٰٓ أَن تَعۡدِلُواْۚ وَإِن تَلۡوُۥٓاْ أَوۡ تُعۡرِضُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٗا (١٣٥)﴾

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ ءَامِنُواْ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ وَٱلۡكِتَٰبِ ٱلَّذِي نَزَّلَ عَلَىٰ
رَسُولِهِۦ وَٱلۡكِتَٰبِ ٱلَّذِيٓ أَنزَلَ مِن قَبۡلُۚ وَمَن يَكۡفُرۡ بِٱللَّهِ وَمَلَٰٓئِكَتِهِۦ وَكُتُبِهِۦ
وَرُسُلِهِۦ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِ فَقَدۡ ضَلَّ ضَلَٰلَۢا بَعِيدًا (١٣٦)﴾

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَتَّخِذُواْ ٱلۡكَٰفِرِينَ أَوۡلِيَآءَ مِن دُونِ ٱلۡمُؤۡمِنِينَۚ
أَتُرِيدُونَ أَن تَجۡعَلُواْ لِلَّهِ عَلَيۡكُمۡ سُلۡطَٰنٗا مُّبِينًا (١٤٤)﴾

٥- سورة المائدة

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَوۡفُواْ بِٱلۡعُقُودِۚ أُحِلَّتۡ لَكُم بَهِيمَةُ ٱلۡأَنۡعَٰمِ إِلَّا مَا
يُتۡلَىٰ عَلَيۡكُمۡ غَيۡرَ مُحِلِّي ٱلصَّيۡدِ وَأَنتُمۡ حُرُمٌۗ إِنَّ ٱللَّهَ يَحۡكُمُ مَا يُرِيدُ (١)﴾

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تُحِلُّواْ شَعَٰٓئِرَ ٱللَّهِ وَلَا ٱلشَّهۡرَ ٱلۡحَرَامَ وَلَا ٱلۡهَدۡيَ
وَلَا ٱلۡقَلَٰٓئِدَ وَلَآ ءَآمِّينَ ٱلۡبَيۡتَ ٱلۡحَرَامَ يَبۡتَغُونَ فَضۡلٗا مِّن رَّبِّهِمۡ وَرِضۡوَٰنٗاۚ وَإِذَا حَلَلۡتُمۡ
فَٱصۡطَادُواْۚ وَلَا يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ أَن صَدُّوكُمۡ عَنِ ٱلۡمَسۡجِدِ ٱلۡحَرَامِ أَن
تَعۡتَدُواْۘ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ
إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ (٢)﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا قُمۡتُمۡ إِلَى ٱلصَّلَوٰةِ فَٱغۡسِلُواْ وُجُوهَكُمۡ
وَأَيۡدِيَكُمۡ إِلَى ٱلۡمَرَافِقِ وَٱمۡسَحُواْ بِرُءُوسِكُمۡ وَأَرۡجُلَكُمۡ إِلَى ٱلۡكَعۡبَيۡنِۚ
وَإِن كُنتُمۡ جُنُبٗا فَٱطَّهَّرُواْۚ وَإِن كُنتُم مَّرۡضَىٰٓ أَوۡ عَلَىٰ سَفَرٍ أَوۡ جَآءَ أَحَدٞ
مِّنكُم مِّنَ ٱلۡغَآئِطِ أَوۡ لَٰمَسۡتُمُ ٱلنِّسَآءَ فَلَمۡ تَجِدُواْ مَآءٗ فَتَيَمَّمُواْ صَعِيدٗا طَيِّبٗا
فَٱمۡسَحُواْ بِوُجُوهِكُمۡ وَأَيۡدِيكُم مِّنۡهُۚ مَا يُرِيدُ ٱللَّهُ لِيَجۡعَلَ عَلَيۡكُم
مِّنۡ حَرَجٖ وَلَٰكِن يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمۡ وَلِيُتِمَّ نِعۡمَتَهُۥ عَلَيۡكُمۡ لَعَلَّكُمۡ
تَشۡكُرُونَ ﴿٦﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلۡقِسۡطِۖ وَلَا
يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعۡدِلُواْۚ ٱعۡدِلُواْ هُوَ أَقۡرَبُ لِلتَّقۡوَىٰۖ
وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ﴿٨﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱذۡكُرُواْ نِعۡمَتَ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ إِذۡ هَمَّ قَوۡمٌ
أَن يَبۡسُطُوٓاْ إِلَيۡكُمۡ أَيۡدِيَهُمۡ فَكَفَّ أَيۡدِيَهُمۡ عَنكُمۡۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ وَعَلَى ٱللَّهِ
فَلۡيَتَوَكَّلِ ٱلۡمُؤۡمِنُونَ ﴿١١﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَٱبۡتَغُوٓاْ إِلَيۡهِ ٱلۡوَسِيلَةَ
وَجَٰهِدُواْ فِي سَبِيلِهِۦ لَعَلَّكُمۡ تُفۡلِحُونَ ﴿٣٥﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَتَّخِذُواْ ٱلۡيَهُودَ وَٱلنَّصَٰرَىٰٓ أَوۡلِيَآءَۘ بَعۡضُهُمۡ أَوۡلِيَآءُ بَعۡضٖۚ وَمَن
يَتَوَلَّهُم مِّنكُمۡ فَإِنَّهُۥ مِنۡهُمۡۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يَهۡدِي ٱلۡقَوۡمَ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴿٥١﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مَن يَرۡتَدَّ مِنكُمۡ عَن دِينِهِۦ فَسَوۡفَ يَأۡتِي ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ يُحِبُّهُمۡ

وَيُحِبُّونَهُۥٓ أَذِلَّةٍ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى ٱلْكَٰفِرِينَ يُجَٰهِدُونَ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ
لَوْمَةَ لَآئِمٍ ۚ ذَٰلِكَ فَضْلُ ٱللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَآءُ ۚ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٤﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَتَّخِذُوا۟ ٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُوا۟ دِينَكُمْ هُزُوًا وَلَعِبًا مِّنَ ٱلَّذِينَ أُوتُوا۟
ٱلْكِتَٰبَ مِن قَبْلِكُمْ وَٱلْكُفَّارَ أَوْلِيَآءَ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴿٥٧﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تُحَرِّمُوا۟ طَيِّبَٰتِ مَآ أَحَلَّ ٱللَّهُ لَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوٓا۟ ۚ
إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْمُعْتَدِينَ ﴿٨٧﴾ وَكُلُوا۟ مِمَّا رَزَقَكُمُ ٱللَّهُ حَلَٰلًا طَيِّبًا ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ
ٱلَّذِىٓ أَنتُم بِهِۦ مُؤْمِنُونَ ﴿٨٨﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ إِنَّمَا ٱلْخَمْرُ وَٱلْمَيْسِرُ وَٱلْأَنصَابُ وَٱلْأَزْلَٰمُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ
ٱلشَّيْطَٰنِ فَٱجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٩٠﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَيَبْلُوَنَّكُمُ ٱللَّهُ بِشَىْءٍ مِّنَ ٱلصَّيْدِ تَنَالُهُۥٓ أَيْدِيكُمْ وَرِمَاحُكُمْ
لِيَعْلَمَ ٱللَّهُ مَن يَخَافُهُۥ بِٱلْغَيْبِ ۚ فَمَنِ ٱعْتَدَىٰ بَعْدَ ذَٰلِكَ فَلَهُۥ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴿٩٤﴾ فَإِن يَٰٓأَيُّهَا
ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَقْتُلُوا۟ ٱلصَّيْدَ وَأَنتُمْ حُرُمٌ ۚ وَمَن قَتَلَهُۥ مِنكُم مُّتَعَمِّدًا فَجَزَآءٌ مِّثْلُ مَا قَتَلَ مِنَ
ٱلنَّعَمِ يَحْكُمُ بِهِۦ ذَوَا عَدْلٍ مِّنكُمْ هَدْيًۢا بَٰلِغَ ٱلْكَعْبَةِ أَوْ كَفَّٰرَةٌ طَعَامُ مَسَٰكِينَ أَوْ
عَدْلُ ذَٰلِكَ صِيَامًا لِّيَذُوقَ وَبَالَ أَمْرِهِۦ ۗ عَفَا ٱللَّهُ عَمَّا سَلَفَ ۚ وَمَنْ عَادَ فَيَنتَقِمُ ٱللَّهُ مِنْهُ ۗ
وَٱللَّهُ عَزِيزٌ ذُو ٱنتِقَامٍ ﴿٩٥﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَسْـَٔلُوا۟ عَنْ أَشْيَآءَ إِن تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُمْ وَإِن
تَسْـَٔلُوا۟ عَنْهَا حِينَ يُنَزَّلُ ٱلْقُرْءَانُ تُبْدَ لَكُمْ عَفَا ٱللَّهُ عَنْهَا ۗ وَٱللَّهُ غَفُورٌ حَلِيمٌ ﴿١٠١﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ عَلَيۡكُمۡ أَنفُسَكُمۡۖ لَا يَضُرُّكُم مَّن ضَلَّ إِذَا ٱهۡتَدَيۡتُمۡۚ
إِلَى ٱللَّهِ مَرۡجِعُكُمۡ جَمِيعٗا فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ١٠٥ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ
ءَامَنُواْ شَهَٰدَةُ بَيۡنِكُمۡ إِذَا حَضَرَ أَحَدَكُمُ ٱلۡمَوۡتُ حِينَ ٱلۡوَصِيَّةِ ٱثۡنَانِ ذَوَا عَدۡلٖ
مِّنكُمۡ أَوۡ ءَاخَرَانِ مِنۡ غَيۡرِكُمۡ إِنۡ أَنتُمۡ ضَرَبۡتُمۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ فَأَصَٰبَتۡكُم مُّصِيبَةُ ٱلۡمَوۡتِۚ
تَحۡبِسُونَهُمَا مِنۢ بَعۡدِ ٱلصَّلَوٰةِ فَيُقۡسِمَانِ بِٱللَّهِ إِنِ ٱرۡتَبۡتُمۡ لَا نَشۡتَرِي بِهِۦ ثَمَنٗا وَلَوۡ
كَانَ ذَا قُرۡبَىٰ وَلَا نَكۡتُمُ شَهَٰدَةَ ٱللَّهِ إِنَّآ إِذٗا لَّمِنَ ٱلۡأٓثِمِينَ ١٠٦ ﴾

٩- سورة التوبة

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا لَقِيتُمُ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ زَحۡفٗا فَلَا تُوَلُّوهُمُ
ٱلۡأَدۡبَارَ ١٥ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ وَلَا تَوَلَّوۡاْ عَنۡهُ وَأَنتُمۡ
تَسۡمَعُونَ ٢٠ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱسۡتَجِيبُواْ لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمۡ لِمَا يُحۡيِيكُمۡۖ
وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ يَحُولُ بَيۡنَ ٱلۡمَرۡءِ وَقَلۡبِهِۦ وَأَنَّهُۥٓ إِلَيۡهِ تُحۡشَرُونَ ٢٤ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ
تَعۡلَمُونَ ٢٧ وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّمَآ أَمۡوَٰلُكُمۡ وَأَوۡلَٰدُكُمۡ فِتۡنَةٞ وَأَنَّ ٱللَّهَ عِندَهُۥٓ أَجۡرٌ
عَظِيمٞ ٢٨ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن تَتَّقُواْ ٱللَّهَ يَجۡعَل لَّكُمۡ فُرۡقَانٗا وَيُكَفِّرۡ
عَنكُمۡ سَيِّـَٔاتِكُمۡ وَيَغۡفِرۡ لَكُمۡۗ وَٱللَّهُ ذُو ٱلۡفَضۡلِ ٱلۡعَظِيمِ ٢٩ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا لَقِيتُمۡ فِئَةٗ فَٱثۡبُتُواْ وَٱذۡكُرُواْ ٱللَّهَ كَثِيرٗا لَّعَلَّكُمۡ تُفۡلِحُونَ ﴿٤٥﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَتَّخِذُوٓاْ ءَابَآءَكُمۡ وَإِخۡوَٰنَكُمۡ أَوۡلِيَآءَ إِنِ ٱسۡتَحَبُّواْ ٱلۡكُفۡرَ عَلَى ٱلۡإِيمَٰنِۚ وَمَن يَتَوَلَّهُم مِّنكُمۡ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ﴿٢٣﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِنَّمَا ٱلۡمُشۡرِكُونَ نَجَسٞ فَلَا يَقۡرَبُواْ ٱلۡمَسۡجِدَ ٱلۡحَرَامَ بَعۡدَ عَامِهِمۡ هَٰذَاۚ وَإِنۡ خِفۡتُمۡ عَيۡلَةٗ فَسَوۡفَ يُغۡنِيكُمُ ٱللَّهُ مِن فَضۡلِهِۦٓ إِن شَآءَۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ حَكِيمٞ ﴿٢٨﴾ ﴾

﴿ ۞ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِنَّ كَثِيرٗا مِّنَ ٱلۡأَحۡبَارِ وَٱلرُّهۡبَانِ لَيَأۡكُلُونَ أَمۡوَٰلَ ٱلنَّاسِ بِٱلۡبَٰطِلِ وَيَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِۗ وَٱلَّذِينَ يَكۡنِزُونَ ٱلذَّهَبَ وَٱلۡفِضَّةَ وَلَا يُنفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ فَبَشِّرۡهُم بِعَذَابٍ أَلِيمٖ ﴿٣٤﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مَا لَكُمۡ إِذَا قِيلَ لَكُمُ ٱنفِرُواْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ ٱثَّاقَلۡتُمۡ إِلَى ٱلۡأَرۡضِۚ أَرَضِيتُم بِٱلۡحَيَوٰةِ ٱلدُّنۡيَا مِنَ ٱلۡأٓخِرَةِۚ فَمَا مَتَٰعُ ٱلۡحَيَوٰةِ ٱلدُّنۡيَا فِي ٱلۡأٓخِرَةِ إِلَّا قَلِيلٌ ﴿٣٨﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَكُونُواْ مَعَ ٱلصَّٰدِقِينَ ﴿١١٩﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ قَٰتِلُواْ ٱلَّذِينَ يَلُونَكُم مِّنَ ٱلۡكُفَّارِ وَلۡيَجِدُواْ فِيكُمۡ غِلۡظَةٗۚ وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلۡمُتَّقِينَ ﴿١٢٣﴾ ﴾

١٠- سورة يونس

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱرۡكَعُواْ وَٱسۡجُدُواْۤ وَٱعۡبُدُواْ رَبَّكُمۡ
وَٱفۡعَلُواْ ٱلۡخَيۡرَ لَعَلَّكُمۡ تُفۡلِحُونَ ۩ ﴿٧٧﴾ وَجَٰهِدُواْ فِي ٱللَّهِ حَقَّ
جِهَادِهِۦۚ هُوَ ٱجۡتَبَىٰكُمۡ وَمَا جَعَلَ عَلَيۡكُمۡ فِي ٱلدِّينِ مِنۡ حَرَجٖۚ مِّلَّةَ أَبِيكُمۡ إِبۡرَٰهِيمَۚ
هُوَ سَمَّىٰكُمُ ٱلۡمُسۡلِمِينَ مِن قَبۡلُ وَفِي هَٰذَا لِيَكُونَ ٱلرَّسُولُ شَهِيدًا عَلَيۡكُمۡ وَتَكُونُواْ
شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِۚ فَأَقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتُواْ ٱلزَّكَوٰةَ وَٱعۡتَصِمُواْ بِٱللَّهِ هُوَ مَوۡلَىٰكُمۡۖ
فَنِعۡمَ ٱلۡمَوۡلَىٰ وَنِعۡمَ ٱلنَّصِيرُ ﴿٧٨﴾ ﴾

٢٤- سورة النور

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَتَّبِعُواْ خُطُوَٰتِ ٱلشَّيۡطَٰنِۚ وَمَن يَتَّبِعۡ خُطُوَٰتِ ٱلشَّيۡطَٰنِ
فَإِنَّهُۥ يَأۡمُرُ بِٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِۚ وَلَوۡلَا فَضۡلُ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ وَرَحۡمَتُهُۥ مَا زَكَىٰ مِنكُم مِّنۡ أَحَدٍ
أَبَدٗا وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ يُزَكِّي مَن يَشَآءُۗ وَٱللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٞ ﴿٢١﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَدۡخُلُواْ بُيُوتًا غَيۡرَ بُيُوتِكُمۡ حَتَّىٰ تَسۡتَأۡنِسُواْ
وَتُسَلِّمُواْ عَلَىٰٓ أَهۡلِهَاۚ ذَٰلِكُمۡ خَيۡرٞ لَّكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ ﴿٢٧﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَدۡخُلُواْ بُيُوتَ ٱلنَّبِيِّ إِلَّآ أَن يُؤۡذَنَ لَكُمۡ إِلَىٰ
طَعَامٍ غَيۡرَ نَٰظِرِينَ إِنَىٰهُ وَلَٰكِنۡ إِذَا دُعِيتُمۡ فَٱدۡخُلُواْ فَإِذَا طَعِمۡتُمۡ فَٱنتَشِرُواْ وَلَا
مُسۡتَـٔۡنِسِينَ لِحَدِيثٍۚ إِنَّ ذَٰلِكُمۡ كَانَ يُؤۡذِي ٱلنَّبِيَّ فَيَسۡتَحۡيِۦ مِنكُمۡۖ وَٱللَّهُ لَا
يَسۡتَحۡيِۦ مِنَ ٱلۡحَقِّۚ وَإِذَا سَأَلۡتُمُوهُنَّ مَتَٰعٗا فَسۡـَٔلُوهُنَّ مِن وَرَآءِ حِجَابٖۚ ذَٰلِكُمۡ
أَطۡهَرُ لِقُلُوبِكُمۡ وَقُلُوبِهِنَّۚ وَمَا كَانَ لَكُمۡ أَن تُؤۡذُواْ رَسُولَ ٱللَّهِ وَلَآ أَن

﴿ تَنكِحُوٓاْ أَزْوَٰجَهُۥ مِنۢ بَعْدِهِۦٓ أَبَدًاۚ إِنَّ ذَٰلِكُمْ كَانَ عِندَ ٱللَّهِ عَظِيمًا ﴿٥٣﴾ ﴾

﴿ إِنَّ ٱللَّهَ وَمَلَٰٓئِكَتَهُۥ يُصَلُّونَ عَلَى ٱلنَّبِيِّۚ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ صَلُّواْ عَلَيْهِ وَسَلِّمُواْ تَسْلِيمًا ﴿٥٦﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَكُونُواْ كَٱلَّذِينَ ءَاذَوْاْ مُوسَىٰ فَبَرَّأَهُ ٱللَّهُ مِمَّا قَالُواْۚ وَكَانَ عِندَ ٱللَّهِ وَجِيهًا ﴿٦٩﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَقُولُواْ قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾ ﴾

٤٧- سورة محمد

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن تَنصُرُواْ ٱللَّهَ يَنصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ ﴿٧﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَلَا تُبْطِلُوٓاْ أَعْمَٰلَكُمْ ﴿٣٣﴾ ﴾

٤٩- سورة الحجرات

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تُقَدِّمُواْ بَيْنَ يَدَيِ ٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿١﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَرْفَعُوٓاْ أَصْوَٰتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ ٱلنَّبِيِّ وَلَا تَجْهَرُواْ لَهُۥ بِٱلْقَوْلِ كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَن تَحْبَطَ أَعْمَٰلُكُمْ وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ ﴿٢﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمْ فَاسِقٌۢ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوْمًۢا بِجَهَٰلَةٍ فَتُصْبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَٰدِمِينَ ﴿٦﴾ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا يَسۡخَرۡ قَوۡمٞ مِّن قَوۡمٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُونُواْ خَيۡرٗا مِّنۡهُمۡ وَلَا نِسَآءٞ مِّن نِّسَآءٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُنَّ خَيۡرٗا مِّنۡهُنَّۖ وَلَا تَلۡمِزُوٓاْ أَنفُسَكُمۡ وَلَا تَنَابَزُواْ بِٱلۡأَلۡقَٰبِۖ بِئۡسَ ٱلِٱسۡمُ ٱلۡفُسُوقُ بَعۡدَ ٱلۡإِيمَٰنِۚ وَمَن لَّمۡ يَتُبۡ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ١١ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱجۡتَنِبُواْ كَثِيرٗا مِّنَ ٱلظَّنِّ إِنَّ بَعۡضَ ٱلظَّنِّ إِثۡمٞۖ وَلَا تَجَسَّسُواْ وَلَا يَغۡتَب بَّعۡضُكُم بَعۡضًاۚ أَيُحِبُّ أَحَدُكُمۡ أَن يَأۡكُلَ لَحۡمَ أَخِيهِ مَيۡتٗا فَكَرِهۡتُمُوهُۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ تَوَّابٞ رَّحِيمٞ ١٢ ﴾

٥٧- سورة الحديد

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَءَامِنُواْ بِرَسُولِهِۦ يُؤۡتِكُمۡ كِفۡلَيۡنِ مِن رَّحۡمَتِهِۦ وَيَجۡعَل لَّكُمۡ نُورٗا تَمۡشُونَ بِهِۦ وَيَغۡفِرۡ لَكُمۡۚ وَٱللَّهُ غَفُورٞ رَّحِيمٞ ٢٨ ﴾

٥٨- سورة المجادلة

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا تَنَٰجَيۡتُمۡ فَلَا تَتَنَٰجَوۡاْ بِٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِ وَمَعۡصِيَتِ ٱلرَّسُولِ وَتَنَٰجَوۡاْ بِٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ٱلَّذِيٓ إِلَيۡهِ تُحۡشَرُونَ ٩ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا قِيلَ لَكُمۡ تَفَسَّحُواْ فِي ٱلۡمَجَٰلِسِ فَٱفۡسَحُواْ يَفۡسَحِ ٱللَّهُ لَكُمۡۖ وَإِذَا قِيلَ ٱنشُزُواْ فَٱنشُزُواْ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٞ ١١ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا نَٰجَيۡتُمُ ٱلرَّسُولَ فَقَدِّمُواْ بَيۡنَ يَدَيۡ نَجۡوَىٰكُمۡ صَدَقَةٗۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ لَّكُمۡ وَأَطۡهَرُۚ فَإِن لَّمۡ تَجِدُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٞ رَّحِيمٌ ١٢ ﴾

٥٩- سورة الحشر

﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾ ﴾

٦٠- سورة الممتحنة

﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَتَّخِذُوا۟ عَدُوِّى وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَآءَ تُلْقُونَ إِلَيْهِم بِٱلْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُوا۟ بِمَا جَآءَكُم مِّنَ ٱلْحَقِّ يُخْرِجُونَ ٱلرَّسُولَ وَإِيَّاكُمْ ۙ أَن تُؤْمِنُوا۟ بِٱللَّهِ رَبِّكُمْ إِن كُنتُمْ خَرَجْتُمْ جِهَـٰدًا فِى سَبِيلِى وَٱبْتِغَآءَ مَرْضَاتِى ۚ تُسِرُّونَ إِلَيْهِم بِٱلْمَوَدَّةِ وَأَنَا۠ أَعْلَمُ بِمَآ أَخْفَيْتُمْ وَمَآ أَعْلَنتُمْ ۚ وَمَن يَفْعَلْهُ مِنكُمْ فَقَدْ ضَلَّ سَوَآءَ ٱلسَّبِيلِ ﴿١﴾ ﴾

﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ إِذَا جَآءَكُمُ ٱلْمُؤْمِنَـٰتُ مُهَـٰجِرَٰتٍ فَٱمْتَحِنُوهُنَّ ۖ ٱللَّهُ أَعْلَمُ بِإِيمَـٰنِهِنَّ ۖ فَإِنْ عَلِمْتُمُوهُنَّ مُؤْمِنَـٰتٍ فَلَا تَرْجِعُوهُنَّ إِلَى ٱلْكُفَّارِ ۖ لَا هُنَّ حِلٌّ لَّهُمْ وَلَا هُمْ يَحِلُّونَ لَهُنَّ ۖ وَءَاتُوهُم مَّآ أَنفَقُوا۟ ۚ وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ أَن تَنكِحُوهُنَّ إِذَآ ءَاتَيْتُمُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ ۚ وَلَا تُمْسِكُوا۟ بِعِصَمِ ٱلْكَوَافِرِ وَسْـَٔلُوا۟ مَآ أَنفَقْتُمْ وَلْيَسْـَٔلُوا۟ مَآ أَنفَقُوا۟ ۚ ذَٰلِكُمْ حُكْمُ ٱللَّهِ ۖ يَحْكُمُ بَيْنَكُمْ ۚ وَٱللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿١٠﴾ ﴾

﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَتَوَلَّوْا۟ قَوْمًا غَضِبَ ٱللَّهُ عَلَيْهِمْ قَدْ يَئِسُوا۟ مِنَ ٱلْـَٔاخِرَةِ كَمَا يَئِسَ ٱلْكُفَّارُ مِنْ أَصْحَـٰبِ ٱلْقُبُورِ ﴿١٣﴾ ﴾

٦١- سورة الصف

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ٢ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ هَلۡ أَدُلُّكُمۡ عَلَىٰ تِجَٰرَةٖ تُنجِيكُم مِّنۡ عَذَابٍ أَلِيمٖ ١٠ ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُوٓاْ أَنصَارَ ٱللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ٱبۡنُ مَرۡيَمَ لِلۡحَوَارِيِّـۧنَ مَنۡ أَنصَارِيٓ إِلَى ٱللَّهِۖ قَالَ ٱلۡحَوَارِيُّونَ نَحۡنُ أَنصَارُ ٱللَّهِۖ فَـَٔامَنَت طَّآئِفَةٞ مِّنۢ بَنِيٓ إِسۡرَٰٓءِيلَ وَكَفَرَت طَّآئِفَةٞۖ فَأَيَّدۡنَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ عَلَىٰ عَدُوِّهِمۡ فَأَصۡبَحُواْ ظَٰهِرِينَ ١٤ ﴾

٦٢- سورة الجمعة

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَوٰةِ مِن يَوۡمِ ٱلۡجُمُعَةِ فَٱسۡعَوۡاْ إِلَىٰ ذِكۡرِ ٱللَّهِ وَذَرُواْ ٱلۡبَيۡعَۚ ذَٰلِكُمۡ خَيۡرٞ لَّكُمۡ إِن كُنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ٩ ﴾

٦٣- سورة المنافقون

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تُلۡهِكُمۡ أَمۡوَٰلُكُمۡ وَلَآ أَوۡلَٰدُكُمۡ عَن ذِكۡرِ ٱللَّهِۚ وَمَن يَفۡعَلۡ ذَٰلِكَ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡخَٰسِرُونَ ٩ ﴾

٦٤- سورة التغابن

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِنَّ مِنۡ أَزۡوَٰجِكُمۡ وَأَوۡلَٰدِكُمۡ عَدُوّٗا لَّكُمۡ فَٱحۡذَرُوهُمۡۚ وَإِن تَعۡفُواْ وَتَصۡفَحُواْ وَتَغۡفِرُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٞ رَّحِيمٌ ١٤ ﴾

٦٦- سورة التحريم

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ قُوٓاْ أَنفُسَكُمۡ وَأَهۡلِيكُمۡ نَارٗا وَقُودُهَا ٱلنَّاسُ وَٱلۡحِجَارَةُ
عَلَيۡهَا مَلَٰٓئِكَةٌ غِلَاظٞ شِدَادٞ لَّا يَعۡصُونَ ٱللَّهَ مَآ أَمَرَهُمۡ وَيَفۡعَلُونَ مَا يُؤۡمَرُونَ (٦) ﴾

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ تُوبُوٓاْ إِلَى ٱللَّهِ تَوۡبَةٗ نَّصُوحًا عَسَىٰ رَبُّكُمۡ أَن يُكَفِّرَ
عَنكُمۡ سَيِّـَٔاتِكُمۡ وَيُدۡخِلَكُمۡ جَنَّٰتٖ تَجۡرِي مِن تَحۡتِهَا ٱلۡأَنۡهَٰرُ يَوۡمَ لَا يُخۡزِي
ٱللَّهُ ٱلنَّبِيَّ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مَعَهُۥۖ نُورُهُمۡ يَسۡعَىٰ بَيۡنَ أَيۡدِيهِمۡ وَبِأَيۡمَٰنِهِمۡ يَقُولُونَ
رَبَّنَآ أَتۡمِمۡ لَنَا نُورَنَا وَٱغۡفِرۡ لَنَآۖ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٖ قَدِيرٞ (٨) ﴾

والآن مع شرح السر السادس من أسرار القيادة الحكيمة

(تحديد الهدف)

سبحان الله الذي أنزل لعباده المؤمنين ٨٩ آية موزعة في ١٩ سورة في القرآن، موجهة جميعها إلى الذين آمنوا، يحدد فيها المولى عز وجلّ دستور الأمة المؤمنة؛ في أسلوب يراوح بين الخوف والرجاء، وبين الترغيب والترهيب، إما في مطلع الآية أو في ختامها، إلا في آية واحدة من الآيات يأتي التحذير في بدايتها ونهايتها معًا بتقوى الله؛ وهي الآية ١٨ من سورة الحشر ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨ ﴾.

ولنركز هنا على عبارة ﴿ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ ﴾؛ حيث جاءت بين أمرين بتقوى الله، وفي هذا دليل على أهمية هذا البند من الدستور الإلهي، وهو بكل بساطة: تحديد الهدف، والتخطيط له؛ لنعدّ العدّة لرحلة الحياة.

وعلى الرغم من ذلك فمعظم بني البشر لا يخطط لحياته، ونستشعر ذلك من دراسة قامت بها جامعة هارفرد الأمريكية، بينت أن من يخطط لحياته هم ٣٪ فقط من البشر، وأن ٩٧٪

منهم يعيشون دون تخطيط لمستقبلهم، ويتعاملون مع الحياة (على حسب الريح ما تودي الريح)، وحيثما ترسو سفينة الحياة يحطّون رحالهم، ويتعاملون حسب ظروف الحال، ولكنهم أبدًا لا يوجّهون السفينة، ولا يتحكّمون في دفّتها. تُرى، ما سبب عدم تحكّمهم في الدفّة؟ ما سبب عدم تحديدهم لأهدافهم والتخطيط لحياتهم؟ الواقع أن هناك خمسةَ أسباب لذلك هي:

عدم معرفة طرق التخطيط السليمة: نعم قد يكون هناك من يؤمن بأهمية التخطيط، ولكنه يجهل الطرق السليمة لوضع خطة محكَمة لحياته، وسوف نوضّح في هذا البحث هذه الطرق.

الخوف من عدم القدرة على تحقيق الهدف: فيظن أن وضع الخطة يجعلنا ملزمين بالوفاء بمتطلبات عدّة. ومعظم البشر يهربون من الالتزام ولا يحبونه، والقوي فقط هو من يعزم على الالتزام بخططه.

التواكل وعدم الثقة بالنفس: فكثير من الناس يقول لنترك الأمور لله (فهو يأتي دائمًا بالخير). نعم هذه المقولة حق أريد به باطل؛ فليس المقصود بها التواكل وترك الأمور بلا خطط، ولكن أمرنا الله بالتوكل والأخذ بالأسباب وليس التواكل، وكثير من الناس لا يثق بنفسه، وفي الحقيقة تجده لو وضع لنفسه خطة لفعلها ونفذها وحقق مبتغاه، ولكنه لم يثق بنفسه.

لص الزمان (التأجيل): حينما يهجم عليك يجعلك تقول سأفعل غدا كذا وكذا، أو تقول إن حدث كذا سأخطط لكذا وكذا، أو تقول عندما يأتي وقت مناسب سأفعل كذا وكذا، فتجد هذا الصنف من الناس يسوف دائمًا وينتظر وقتًا لا يأتي أساسًا.

عدم الإيمان بجدوى التخطيط: فقد يقول فرد إني أعيش منذ زمن لم أخطط لحياتي، وأنا ناجح في أموري كلها، والوقت الذي أقضيه في التخطيط وقت ضائع لا طائل منه، وقد يكون هذا القول صحيحًا في بعض الأحيان على سبيل الاستثناء وليس على عموم البشر، والعاقل لا يبني حياته على الاستثناء، بل عليه اتباع الأسلوب العلمي للقيادة بتحديد الهدف أمامه، والتخطيط للوصول إليه.

تعالوا الآن لنرى خمسة أسباب لضرورة تحديد الهدف والتخطيط له:

١- **تحقيق الإدارة السليمة للوقت:** عندما تحدد أهدافك تجد نفسك مضطرًّا لتنظيم أولويات للقيام بأعمال لتنفيذ هذه الأهداف، ومن ثم تجد نفسك تمارس إدارة سليمة لوقتك، يتلاشى فيها إهدار الوقت. والخلاصة أنك تجد نفسك قد حدّدت إطارًا زمنيًّا لتحقيق أهدافك، يجعل تركيزك أقوى، وتكتشف أن تحديد الهدف وإدارة الوقت وجهان لعملة واحدة.

٢- **تحقيق التحكم في الذات:** عندما تضع لنفسك برنامجًا منظمًا متزنًا لتحقيق أهدافك ستشعر أنك قد تحكّمتَ أكثر في حياتك، وتتكون لديك القوة لطرح المبادرة في شؤون حياتك، وهذه القوة المنبعثة من الشعور بالتحكم في الذات تجعلك قادرًا على مواجهة العقبات والمعوّقات المختلفة. كما تجعل لك هذه القوة نظرًا ثاقبًا ترى به ما خفي من أمور أكثر ممن لا يخطط لتحقيق أهدافه، وعندما تحقق هدفك تجد معنى قول أرسطو (ما أجمل الحياة حينما تنجز ما اتّفق الناس على كونه مستحيلاً).

٣- **تقوية الثقة بالنفس:** عندما تحدد أهدافك وتضع خططك لتنفيذها تزداد ثقتك بنفسك لتحقيق هذه الأهداف، وتدفعك هذه الثقة إلى مزيد من التقدم والرقي، كما تجعلك غير عابئ بالمثبّطين والمحبِطين وأعداء النجاح، وبها تعرف قدْر نفسك.

٤- **تحقيق رقي الذات:** تتمثل قيمة الفرد فيما يحققه من إنجازات وأهداف في حياته، وبتحقيق الهدف يرتقي الفرد درجةً أخرى في سلم الرقي، فيسعد وتسمو روحه كلما حقق هدفًا فيه خير لنفسه ولعائلته ولمجتمعه ووطنه.

٥- **الحصـول علـى المتعـة بالحيـاة:** إن وجـود خطط لتحقيق أهدافك يجعلك أكثر تركيزًا على طريقة وكيفية معيشـتك، وعـدم وجود هـذه الخطط يجعلـك تعيش وكأنـك في حالة طـوارئ مسـتديمة؛ فـلا تحسّ بالمتعـة في الحيـاة لكثرة التضارب والتداخلات.

تختلف وجهـات النظر حول معايير النجاح في وضـع الخطط وتحقيق الأهداف، والنجاح الكامل المتوازن لا يهمل أيًّا من جوانب الحياة، وله أركان خمسة نشرحها فيما يلي بإيجاز:

أركان الخطة المتزنة

الركن الأول: (الركن الروحي) وهو علاقتك مع اللّه، فلن يتم لك نجاح وأنت لم تنجح في علاقتك مع اللّه، ولو اغتررت بنجاحك وتناسـيت حق اللّه فأنت تعيش في الوهم ولم تدرك حقيقة الحياة، وتذكّر قول خير البشـر صـلى اللّه عليه وسـلم (من أصبح والآخرة همّـه جمع اللّه عليه شـمله، وجعل غناه في قلبـه، وأتته الدنيا وهي راغمة، ومن أصـبح والدنيا همّه فرّق اللّه عليه شـمله، وجعل فقره بين عينيه، ولم يأخذ من الدنيا إلا ما قُدر له).

الركن الثاني: (الركن الشخصي) فاحرص في خطتك ألاّ تهمل علاقاتك الشخصية والعائلية وصلة الأرحام، ووقت الترفيه والسفر والرحلات والإجازات؛ فإن لبدنك عليك حقًّا فلا تهمله.

الركن الثالث (الركن المهني) وهو يعنى بمستقبلك المهني وقدرتك على التعلم لتحسين مستقبلك الوظيفي؛ فقد تقرأ كتابًا أو بحثًا، أو تخضع لدورة تثقيفية أو تدريبية، أو تسجّل في دراسة أكاديمية لرفع درجتك العلمية.

الركن الرابع (الركن المادي) وهو الدخل المادي والاستقرار المالي في أثناء سنوات عملك، وبعد تركك العمل وخروجك إلى المعاش، فلا بدّ لخطتك أن تراعي فيها عدم الاحتياج المادي في الوضع الحالي وفي المستقبل أيضًا.

الركن الخامس (ركن الصحة) ويقصد به مراعاتك لوزنك البدني ونظامك الغذائي؛ فقد تحتاج إلى تجنّب الأطعمة التي تزيد البدانة أو تضرّ بالصحة، ومن لا يعتني بصحته لن ينجح في تحقيق أهدافه وتنفيذ خططه.

والخلاصة: أنه لكي تكون خططك متزنة لا بد أن تهتم بصحتك وبمهنتك، وتحقق عائدًا ماديًّا مرضيًا، وتذكّر علاقاتك الاجتماعية، وقبل ذلك كله ارضِ ربك.

إن هــذه الأركان مجتمعة لا بد من تحقيقها متوازنة؛ لأن الخلل في واحد منها قد يدمّر الحياة ويُشعرك بالتعاسة، وأكبر مثال على ذلك انتحار المغني المشــهور ألفِس برسـلى برغم شهرته وثرائه، ولكن حياته الشخصـية كانت على غير ما يرام، ومثال آخر انتحار الممثلة مارلين مونرو وداليدا وسـعاد حسني وغيرهن كثيرات ممن اختلّ لديهن الجانب الروحي، ولذلك نؤكد على ضرورة التوازن بين الأركان الخمسة؛ للحصول على النجاح والسعادة بالحياة، وتحقيق الانسجام بين قيمك وأهدافك واهتماماتك.

أنواع الأهداف

وكي يـزول اللبس عن كثير من الناس فـي الظن بأن الأهداف تكـون بعيدة المنال، نوضـح أنــه كما أن الأهداف قـد تكون منتهية بتحقيقهـا مثل هدف التخسـيس البدني للوصـول إلـى وزن معين، فينتهـي الهدف ببلوغ ذلك الـوزن، فقد تكون الأهداف أيضًـا غير منتهيــة؛ كهدف التطوير المهني، أو هدف الارتقاء في علوم الدين، أو هدف التخطيط المستقبلي، وكلها أهداف لا تنتهي؛ فهي مستمرة حتى نهاية العمر. إلا أنه يجب توضيح أنه من الناحية الزمنية هناك ثلاثة أنواع من الأهداف هي:

هدف قصير الأجل: وهو الذي يتم التخطيط له وتنفيذه في مدة من ١٥ دقيقة إلى عام كامل؛ مثل: حضور اجتماع، أو الإعداد لاجتماع، أو شراء ملابس، أو إجراء مكالمات صلة رحم، أو معايدات... إلخ.

هدف متوسط الأجل: وهو الذي يتم التخطيط له وتنفيذه في مدة أكثر من عام إلى خمسة أعوام؛ كحصولك على شهادة علمية، أو إجراء بحث، أو تغيير سيارتك أو أثاث منزلك... إلخ.

هدف طويل الأجل: وهو الذي يتم التخطيط له وتنفيذه في مدى العمر كله؛ فهو الهدف الذي يشمل حياتك كلها، ويرسم علاقتك بربك وأسرتك والمجتمع من حولك، وكلها أهداف مستمرة وطويلة الأجل.

وعند تحديدك للهدف أيًّا كان نوعه لا بد أن تراعي ١٢ مبدأ لتحديد الهدف؛ حتى يتسنّى لك تحقيقه. ونركز على هذه المبادئ على وجه السرعة كالآتي:

مبادئ تحديد الهدف

١- **الدقة**: يجب أن تحدد بوضـوح الهدف الذي تريد. فمثلاً إن كان هدفك أداء عمرة فإن لم تكن سيارتك متجهة إلى مكة فلـن تحقق هدفك، وكذلك إن لم تعرف إلى أين أنت ذاهب فأنت تضيع وقتك ومن ثم عمرك.

٢- **الواقعيـة**: يجب أن يكون هدفـك واقعيًّا. فلا تطلب الطعام وأنـت لم تعـدّه أو تدفع ثمنــه، ولا تطلب الـدفـء من مدفأة وأنت لم تزوّدها بالوقود أو الطاقة.

٣- **الرغبـة القويـة**: الهـدف الـذي لا رغبة قوية مـن ورائه هدف خامل، ولكي يكون معتبرًا لا بد من رغبة مشتعلة وراءه. فالرغبة هي الأكسجين الذي تتنفسه الخطط للوصول إلى الأهداف.

٤- **معايشة الهدف**: بمعنى الوصـول لمعرفة تفاصـيل الوصول إلى الهدف والتعايش معه وكأنه يتحقق، فترسم آلية الوصول لتحقيقه. فعقل المفكر الذي يضـع الهدف مثل المغناطيس يجـذب إليـه الأشـخاص والآليـات التـي تحقـق الوصـول للهدف. على سـبيل المثال هدفي في أن تعمل كل الشركات والمؤسسـات بكافة قطاعاتها في الدولة على قاعدة بيانات

واحدة تسهّل للحكومة اتخاذ قرارات لمصلحة الدولة، تكون مبنية على أساس علمي لمصلحة الدولة، وتتفادى الدولة مشكلة الوقوع في أي أزمات غير متوقعة بسبب عدم توافر البيانات اللازمة لاتخاذ القرار بالزراعة والصناعة أو الاستيراد. وأسأل الله أن يعينني على تطبيق هذا الهدف على مستوى الدولة الواحدة في المرحلة الأولى، ثم على كل دول الإسلام في المرحلة الثانية.

٥- **حزم القرار**: ما دمتَ قد حدّدتَ هدفك بدقة، وكنتَ واقعيًّا، وتصوّرت كيفية تحقيق الهدف، وكانت عندك رغبة حماسية لتحقيقه، فيبقى عليك اتخاذ القرار العملي، فتمارس مهارتك في الاتصال والتدبير لتنفيذ خطتك؛ لتصل إلى تحقيق هدفك.

٦- **الكتابة**: تعوّد دائمًا أن تكتب الهدف؛ سواء على ورق أو على الحاسب في ملف وورد، فالمهم أن تكتبه؛ فالكتابة تجعلك تمسك بكل الخيوط ولا تعرّضك للنسيان بتتبع الأمور خصوصًا المتسلسلة منها، كما أنك بذلك تسمح لقواك العقلية الكامنة أن تظهر بإبداع، فتنمّق وتحسّن خطط الوصول إلى الهدف.

٧- **تحديـد إطـار زمني لتحقيق الهـدف:** لا بد أن تكون واقعيًّا فتخطط مستخدمًا معرفتك ومهاراتك وثقافتك للوصول إلى الهدف، محددًا متى تتصـل، ومتى تتوالى الأحداث لتحقيق الهدف، واضعًا إطارًا زمنيًّا لذلك؛ إذ لا يُعقل أن هدفًا ما لا يوجد إطار زمني لتحقيقه إلا صار خياليًّا لا يتّسم بالواقعية.

٨- **تحديد إمكانياتك:** لا بد من تحديد مسـتوى معرفتك، وما تملكه من إمكانيات، وهل تكفي لاستخدامها أدوات للوصول إلـى الهدف، أم أنك تحتـاج إلى أدوات إضـافية أو خبرات أخرى؛ فقد تسـتعير هذه الأدوات، أو تعيّن لديك خبيرًا ما، أو تستورد موادّ، أو تُثقل نفْسك بدورة تزيد معرفتك، المهم أن تحدد إمكانياتك والمطالب التي توصلك إلى الهدف.

٩- **الصبـر علـى العراقيـل:** أنـت تطمح للوصـول إلى هدفك، ومن المؤكد أن تواجهك معوقات وصـعوبات وهي ما نسميها العراقيـل؛ حيث تعرقـل خطواتك وخططـك، والقوي فقط هو من يصـبر على هــذه العراقيل، ويتعامل مـع المعرقلين بحكمــة؛ حتى تتم الخطة، ويتـم تحقيق الهدف. وأتذكر في هذا السياق أنني منذ ٢٥ عامًا عندما حاولت تطبيق برنامج محاسـبي في الشـركة التي كنت أعمل فيها واجهت عراقيل

كثيرة من مديري الذي كان متخوفًا من أن الحاسب سيقطع فرص عمل للعديد من المحاسبين، ولكن بإقناعه بأن كل من يمسك دفاتر سيعمل العمل نفسه على الحاسب؛ فتزيد الدقة، ويختصر الوقت؛ ليبدع في مهارة أخرى بعدها، عندئذ ساعدني المدير، وتحوّل كلّ عمل يدوي إلى الحاسب، حتى المراسلات وسائر الكشوف المالية.

١٠- **التنفيذ العملي**: ابدأ تنفيذ خطتك على أرض الواقع، وقم بالخطوات التي قررتها لتصل إلى هدفك؛ فلا معنى لهدفك لو كان مكتوبًا ومركونًا في درج مكتبك، ولم يصل إلى أرض الواقع.

١١- **تقييم الهدف**: قد يكون هدفك الوصول إلى بلد ما فتمشي على أقدامك، وتمضي يومًا أو يومين فتتكلّف الطعام والمبيت والتعب، ولكنك لو سألتَ واستشرتَ مَن حولك لأخبروك أن هناك قطارًا مثلاً أو سيارة تذهب للمكان نفسه بتكلفة أقل من وجبة طعام واحدة. هنا يقيك تقييمك لهدفك وطريقة الوصول إليه ضياع الوقت والجهد والمال، تمامًا كمن يريد أن ينتقل من برنامج حاسب يعمل به إلى برنامج آخر، فقد يكون الواقع أنه يمرّ فعلاً ببعض الصعوبات في البرنامج

الحالــي، ولكنــه عندمــا ينتقل إلــى البرنامــج الجديد دون تقييم للفروق بين برنامجــه الحالي والبرنامج الجديد، قد ينتقل إلــى برنامج أقل كفاءة من البرنامــج الحالي؛ فتزيد معاناته، ويضــيع جهــده ووقته وماله في تدريــب الموظفين لتطبيــق البرنامج الجديد. لــذا فإن تقييمــك لهدفك مهم جدًّا لاختياره وتحديد أنه هو الذي تصبو إليه.

١٢- **الإخلاص**: حينمــا تكــون مخلصًــا لهدفك فأنــت تلتزم بتحقيقه. فلو تخيلنا كم مرة أخفق توما أديســون وهو يصنع المصــباح الكهربائي، لتأكدنا من معنى الإخلاص للهدف، ولو تصوّرنا المعوقات التي واجهها ديزني وهو يصنع مدينة الأحلام، لأدركنا المعنى نفســه، وأذكر قول توما أديســون: (كثير من حالات الفشــل كانت لأشــخاص لــم يدركوا أنهم كانوا قريبيــن من النجاح وقتما أقدموا على الاستســلام)، كمــا أذكر حكمة قالها الشــهيد حســن البنــا: (يأتي الفرج عند قمة الصــبر)، أســأل اللّه أن يرزقنــا الإخلاص في كل أعمالنا؛ تنفيذًا للخطط التي توصــلنا لأهدافنا، وأن تســمو أرواحنا لتصل إلى الفردوس الأعلى.

والآن وبعـد أن اكتملت عندك مقومـات تحديد الهدف وكيفية تحقيقه، أنصحك أن تكتب على ورقة أو ملف مبادئك التي تؤمن بها (الإيمان، الإخلاص، الصـبر، الصـدق، الحب، الالتزام... إلخ)، وتحت هذه المبادئ قسّـم الصـفحة إلى خمسـة أقسام (أعمدة)، واكتب علـى رأس كل عمود أحد جوانب الحيـاة الخمس (الروحي، الشخصـي، المهنـي، المادي، الصـحي)، وتحـت كل جانب اكتب أهدافك، ثم رتّب أولويات أهدافك، لتبدأ بالأهم ثم المهم وهكذا، ولا تنسَ أن تقـوم بتعديـل أهدافك التي لا تتماشـى مع قيمك؛ لأن الغاية النبيلة لا تتحقق بوسائل غير مشروعة، ومبادئك وقيمك هي الوقود الذي يغذّي أهدافك ويعطيها القوة والطاقة.

وأخيـرًا، وبعد أن سـجّلت أهدافك، قم بتحديـد الهدف الذي حان وقت تنفيذه، وضـعْه في ذهنك وخاطرك، وذكّر نفسـك دائمًا به، وذكّر نفسك بكل حافز إيجابي لك، واتخذ خطوة عملية تقرّبك من الوصول إلى الهدف، والمهم أن تبدأ، وبتوكلك على الله وإيمانك أنك سـتنجح سـتحقق هدفك – بمشـيئة الله – ولو كان الفردوس الأعلى.

(٧) إدارة الحياة

إن معرفتنــا لكيفيــة إدارتــك لوقتــك بفاعلية تعرّفنــا حقيقة مستقبلك.

وقــد قال الحســن البصــري (يا بــن آدم إنما أنت أيــام، فإذا ذهــب يومــك فإنما ذهب بعضــك). نعــم، إن إدارتــك لوقتك هي إدارتك لحياتك، وعمرك أيام؛ فكلما عشــت يومًا نقص من عمرك هذا اليوم، ولهذا أدرك الناس أهمية الوقت، ولكن اســتفادتهم من الوقت انقسمت إلى أربعة أنماط:

١- التنظيم المبالغ فيه: صِــنف من الناس ينفق كثيرًا من وقته لإعداد الخطط والجداول لإدارة الوقت، واستغلال كل ثانية، فيضيع وقتًا كثيرًا بسلوك متشدد لإدارة الوقت.

٢- التنظيم المعتدل: يتعامل بمرونة مع جداوله، ويكون حازمًا أمام مضــيعات الوقــت والمقاطعــات، ولينًا مــع الناس في تداوله حل المعوقات، وينظم وقته بسهولة ويسر.

٣- المضــغوط: وهو دائمًا مشــغول، ويشــعر أن ٢٤ ســاعة غير كافيــة له لإنهــاء عمله اليومــي، وقد يكون عصــبيًّا ومتوترًا

لكثرة الضـغوط عليه، ولا يؤمن بأن هناك وقتًا للراحة، وإذا غضب ارتفع صوته كبركان ثائر.

٤- الفوضـوي: غيـر منظـم؛ حيـث تجـد الأوراق علـى مكتبه متناثرة هنا وهناك، وقد يُخرج ورقتك من بين كومة أوراق، وهو كثير الشـكوى من إضاعة الأوراق، وسـعيد بفوضويته، ويرى أن تنظيم أوراقه مثالية زائدة تُضيع الوقت، ويظن أن مديره يقدّر حجم انشغاله لكثرة الورق على مكتبه!

ولا شك أن نمط التنظيم المعتدل هو النمط المعتبر الذي يعنينا في إدارة الحياة، وتنظيمك لوقتك يجعلك تكتشـف أوقاتًا إضـافية لم ترها من قبل، كما يسـاعدك تنظيم وقتك في مواجهة مضيعات الوقـت بحزم، كما يجعلك تعطي كل ذي حـق حقه (روحك وبدنك وأهلك)، ويؤثّر عليك إيجابيًّا في مواجهة الضـغوط والمشـكلات، ولا يدع فرصة للقلق والتوتر أن يخالجك، بل يجعلك دائمًا هادئًا.

لصوص الوقت

لصوص الوقت مستهلكات للزمن ومضيعات للدقائق والثواني، وهي كثيرة نذكر منها ما يلي:

١- **التأجيل:** هو أكبر لصوص الوقت وأشهرها؛ لأنك تفكر الآن في المشكلة وطريقة حلها، وعند تأجيلك للحل ستعاود التفكير مرة ثانية، وبذلك يضيع الوقت، وكلنا سمعنا النصح منذ الصغر (لا تؤجّل عمل اليوم إلى الغد). نعم، التأجيل أكبر لص للوقت؛ لأن سبب التأجيل سيجعلك دائمًا تؤجل لوقت لا يأتي أصلاً. ودعنا الآن نفكر في سبب التأجيل، وهو واحد من ثلاثة:

١-١- الركون إلى الراحة: الكثير من الناس طبيعته تركن إلى الراحة وتهرب من الشعور بالتكليف بعمل ما، فهو يؤجل لكسل أصابه، أو هربًا من مسؤولية العمل، ولكن اعلم صدق المثل الذي يقول (لا حلاوة من دون نار). فاخرج من الدعة والراحة، وواجه الحياة بصبر وجلَد وحسن توكل على الله.

١-٢- قلة الحماس: إن لم يتوافر الحماس والهِمة للقيام بالعمل فإن النفس تركن إلى التأجيل لقلة أو عدم وجود الرغبة والحماس للقيام بالعمل، ولكن فكّر جيدًا، فما دمتَ قد اقتنعت بصحة العمل ووجوبه فاجعل الرغبة عندك مشتعلة للقيام بالعمل في أسرع وقت.

١-٣- الخوف: نعم، الخوف من الفشل أو وقوعك تحت طائلة اللــوم لعدم النجاح في تنفيذ العمــل يدفعك إلى الخوف من التأجيل، ولكن يجب أن تثق بقدراتك وإمكاناتك أنك قادر على القيام بالعمل على أكمل وجه.

وان كنــت تؤجل عملــك أكثر من ثلاث مرات فعندك مشــكلة، ففكّــر في هذا العمل جيدًا، فــإن كان غير ضــروري فعليك إلغاءه، وإن كان ثانويًّــا فيمكن أن تفوّض غيرك لإتمامه، وإن كان ضــروريًّا فعليك أن تنجزه دون تأجيل.

٢- خلــط الأولويــات: يهجــم عليك هذا اللص فيخلط صــغائر الأمور بكبارها، فيجعلك تقدّم التوافه على العظائم، فيضيع عليك فرصــة الســبق للحصــول علــى أكبر منفعــة، وغالبًا مــا يتركك هــذا اللص فــي حيرة فــي أيّ الأمور تبــدأ بها، فلا تحقــق إنجازًا صــغيرًا أو كبيرًا. ولهــذا عليك أن تحدد أولوياتك بدقة لتفعل كل شيء في الوقت المناسب؛ لتحصل على أكبر منفعة، وتفخر بتنظيم وقتك.

٣- عــدم التركيــز: نعم يتضــح هــذا اللص جليًّا عنــد محاولة حفظــك للقرآن أو مذاكرتك لأي مادة علمية؛ فعدم التركيز والسرحان يجعلان لسانك أو ذهنك يردد دون تسجيل شيء

فــي الذاكرة، وثق أنك عندما تركّز فقد فتحت المجال لبدء التســجيل في الذاكرة، ويتوقف التســجيل كلما هجم عليك هذا اللص.

٤- الاستحياء من قول لا: عندما تبدأ بعمل ويطلب منك أحدهم زيارتك فتستحي أن تقول لا، فهذا الاستحياء هو لص هجم عليك؛ فيجعلك تترك خططك، وتضيع وقتك، ويطول الأمد للوصــول إلى هدفك. لــذا عليك أن تقــول «لا» ما دمت غير مســتعد لزيارتــه، ولا تنس أن الله تعالى قــال (وَإِنْ قِيلَ لَكُمُ ارْجِعُوا فَارْجِعُوا هُوَ أَزْكَى لَكُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ).

٥- المقاطعــات الهاتفية: نعم الاتصــال المفاجئ يقطع عليك تفكيــرك، ويضــيع عليك الوقت، ويمكنــك التغلب على ذلك بوضــع الرد الآلى على الهاتف، أو ســكرتير/ سكرتيرة يرد بدلاً منك؛؛ فيصــفّي المكالمات ويعطيك صــفوة الكلام في وقتك المناســب، كما يمكنك عندما تردّ أن تخيّر المتصــل بيــن وقت قليل الآن، أو وقت متســع يحدده هــو بعد فراغك من انشغالك.

٦- تكرار العمل الواحد: قد تفعل شــيئًا فيقطع اســتمرارك فيه مكالمة أو زائر أو ســرحان، فتعود للعمل من البداية أو تعيد

مرحلة من بدايتها كنت قد أنهيت منها جزءًا، فتكرار العمل لا شك أنه يضيع وقتك.

٧- عـدم الواقعية في التخطيط: لو خططت لعملك فوضـعت ٥ أو ٦ أيـام لعمل يمكـن أن ينتهي في يومين أو ثلاثة أيام، ولو خططت لعملك فوضـعت يومين أو ثلاثة أيام لعمل لا ينتهي قبل ٥ أو ٦ أيام، فهذه عدم واقعية من شأنها إشاعة الفوضى لوقتـك. فكـن دقيقًا عنـد التحديد، ولا تتفـاءل بإفراط ولا تتشاءم بتفريط.

٨- عـدم التنظيم: عندما تكـون أوراقك مبعثـرة غير منظمة، ودائمًا ما تبحث عن مفاتيح السـيارة وعن هاتفك وعن دليل الهاتف، فكل هذه أمور تضيع وقتك برغم بساطتها، فإنفاقك وقتًا يسـيرًا لتنظيمها يوفر عليك وقتًا ضـائعًا كثيرًا. لذا قم بإفراغ كل أدراج مكتبك، ثم أعِد ما تحتاج إليه فقط بتبويب يسـهل الوصـول إليه (قد يكون ترتيبًا أبجديًّا أو رقميًّا)، ولا تحتفـظ بغير المهم، ولا تترك علـى مكتبك ما لا ينفعك في إنجاز عملك.

٩- الاجتماعـات: كثير من الدراسـات أثبتـت أن من يكون في منصب قيادي فإن حوالي ٢٨٪ من وقته تلتهمه الاجتماعات.

فـإن كنت كذلك فعليك أن تقبل الاجتمـاع، ولكن إذا انتهت النقاط التي تخصّـك فيمكنك الانصـراف، والكل سـيعذر لك ذلك؛ لمحافظتك على وقتك، وإن كان حضـورك شرفيًّا فلا تضـيع وقتًا كثيرًا فيه، كما يمكن أن ترسل مندوبًا عنك يخبرك بملخص الاجتماع بعد نهايته.

١٠- المراسـلات والبريـد الإلكترونـي ومواقـع التواصـل الاجتماعي: لا شـك أنك لو أفنيت عمـرك كله فإنه لا يكفي في تصـفّح كل صـفحات التواصـل الاجتماعي أو قراءة كل الرسـائل الإلكترونية التي تصلك، فمنها الإعلانات، ومنها الرسائل الهادفة لتدمير الأخلاق، ومنها الرسائل السياسية، وكل هذه لصوص للوقت قاتلة لعمرك مضيعة لراحة بدنك، فانتبـه لها، ولا تنفق من وقتك إلا على الضـروري لك الذي يتماشـى مـع مبادئـك، ويوافق خططـك، ويسـاعدك على الوصول إلى هدفك.

١١- المناسبات الاجتماعية والدعوات: قد يُعرض عليك واجب عـزاء فـي فقيد، أو دعوة لحضـور فـرح، أو دعوة لحضـور احتفـال مـا، فلا تقصّـر فـي واجـب عليك، ولكـن دعوات الاحتفـالات يمكنـك قبول مـا لا يتعارض مـع خطتك منها،

وارفض ما يتعارض مع ما خططت له ما دام الوقت لا يسنح لك ولم يتسع لديك المجال، المهم يجب أن تعرف أنه كلما زاد نجاحك وزادت شهرتك فسوف تزيد عليك الدعوات، ويكثر مواجهتك للصوص الوقت، فكن حذرًا ومنتبهًا لما يستهلك وقتك ويضيع عمرك ويعوق وصولك لهدفك في الوقت الذي حددته، وعليك بالطريقة المثلى في النوم وهي النوم مبكرًا والاستيقاظ مبكرًا؛ لأن فرصة الإنتاج في الصباح تكون كبيرة جدًّا، حيث يكون العقل الباطن أكثر وعيًا في الصباح الباكر، أما السهر فيرهق الجسم والعقل.

١٢- المواصلات: يمرّ عليك يوميًّا ساعات من اليوم في المواصلات؛ سواء أكانت سيارتك، أم مواصلات عامة، أم طائرة وغيرها من وسائل المواصلات، فإن كنت أنت القائد فعليك أن تنتبه ليمر وقتك بسلام حتى تصل دون حوادث، وأن تتجنب الطرق المزدحمة، وأن تتحرك في الوقت الذي لا تعوقك فيه الظواهر الطبيعية، وإن لم تكن قائد المركبة فعليك أن تستغل وقتك في إجراء المكالمات الضرورية، أو قراءة شيء جديد، أو مراجعة شيء مما تحفظ، ولا تجعل وقتك يمر سدى دون فائدة، ولو أن تفكر في كيفية تطوير نفسك وإسعاد من حولك.

والخلاصة أن القيادة مهارة وليست عادة مكتسبة، ومن المؤكد أنه يمكنك تعلّمها وتطبيقها ببراعة، فتكون قائدًا مميزًا، وستتأكد من ذلك لو مارستها بعد تعلّم أسرارها، وكذلك لو قرأت لبعض المؤلفين في هذا المجال مثل الآتية أسماؤهم مرتبة أبجديًّا:

١	أرسطو	١٠	داجوبرت ريونز
٢	بيتر دركر	١١	رؤوف شبايك - تراجم
٣	بيتر شيفرد	١٢	فريدريك نيتشه
٤	د. جون هوارد	١٣	كريم الشاذلي
٥	د. هيرودوت	١٤	ماري كوري
٦	د. إبراهيم الفقي	١٥	محمود شعبان
٧	د. بيتر هانسون	١٦	ميشيل أكيم دي مونتاني
٨	د. دينيس واتلي	١٧	نورمان شوارتزكوف
٩	د. محمد فتحي	١٨	واران بلاك

الإبداع الفكري

يتكون هذا البحث من ثلاثة أقسام:

١- **المقدمة**: وفيها يتم معرفة الحاجة إلى التفكير الإبداعي.

٢- **أدوات التفكير الإبداعي**: وفيها نتعرف على سبع أدوات يمكن العمل بها مجتمعة أو منفردة لتحقيق هدف التفكير الإبداعي.

٣- **الدروس المفيدة**: وفيها نستعرض تسعة دروس تمثل نبراسًا لتحقيق الإبداع.

ملحوظة: يستغرق قراءة هذا البحث مدة حوالي ٥٠ دقيقة، ففرّغ ذهنك كي تَسعد به، وأؤكد لك أنه سيغيّر كثيرًا من طريقة تفكيرك في حل المشكلات، ويحوّلك إلى مبدع في عملك، نافع لشركتك ووطنك. ولم أكتب البحث باللغة الإنجليزية؛ لمحبتي أن يتقدم العرب - كما كنا في السابق - فوقفتُ على أحدث العلوم الإدارية بحثًا في هذا الموضوع، وطوّرت فيه؛ ليصل إلى هذا المنتج الذي بين يديك في صورته النهائية؛ راجيًا أن يسهم في حل المشكلات: التجارية، والصناعية، والخدمية، وحتى الشخصية. وقد ركّزت (على سبيل المثال) على مشكلة شركة للأغذية، وكتبت العبارات التي تخصّها باللون الأحمر، ويمكن قراءة البحث دون الكلمات ذات اللون الأحمر؛ للاستفادة العامة إن لم تكن مهتمًّا بمشكلة شركة الأغذية.

أولاً - المقدمة

الإبداع في أبسـط معانيـه يعني حل المشـكلات، ولا يمكن أن تكون مبدعًا إلا إذا اسـتطعت حلّ المشـكلات التـي تؤثر عليك، أو على عملائك الحاليين، أو على كثير من عملائك في المستقبل.

إن النجاح في بذل الجهد المنسق المطلوب لتعزيز مهارات التفكير الإبداعي يغلق الباب أمام المنافسين، ليقفوا أمامك موقف المتحدي.

إن إيجاد الحلول للمشكلات هو قلب العملية الإبداعية وروحها.

وهنا يلحّ علينا سؤال: كيف نحقق التفكير الإبداعي والابتكاري؟

ولذا تتولد الحاجة إلى التفكير الإبداعي.

العقـل هو أعظم هبة للبشـر من الخلاق العليـم، ولكن أحيانًا يتم حشوه بكثير من الحقائق والمعلومات التي تجعله غير قادر على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة.

ولكـي تفكر بطريقة إبداعيـة لا بد أن تكون لديـك الرغبة في التخلص من الأفكار والمعلومات التي تعرفها حاليًّا؛ لإفساح الطريق أمـام الأفـكار الجديدة التي ستصـبح معلومات للغد، وممارسـات تجارية مقبولة.

إن الأشــخاص الأكثــر إبداعًا فــي المجتمع هــم الذين يحلون المشــكلات التــي تؤثــر على أكبــر عدد مــن الناس. والتغلب على المشــكلة هــو القوة الدافعــة للإبداع، فإن لم يكن هنــاك حل فعليّ فيجب ابتكاره، أما إن كان هناك حل فإن دور المبدعين هو اكتشاف طرق تعزيز الحل المستخدم من قبل وتحسين الاستفادة منه.

(فمثال الابتكار) ابتكار حل لمشــكلة إنشــاء رقم للموظف في برامج الحاســب الآلي في ملف الأبعاد للحسابات، وملف الموردين فــي البيانات العامــة، بمجرد إنشــائه في ملف شــؤون الموظفين، وبنفس الاســم والرقــم، وقد تم ذلــك فعلاً في برنامــج «بان» لكل الشركات التي عملت بها.

(ومثــال التحســين لحــل موجــود) عمــل إنتــاج للرواتــب مرتين في الشــهر؛ المرة الأولــى لحســاب الرواتب ومراجعتها قبل الصــرف قبــل نهاية الشــهر بخمس أيــام، والثانية في آخر أيام الشــهر؛ لتدارك مصاريف العائدين من إجازة فقط بين تاريخي إنتاج الرواتب بالمرتين وتسجيلها في الشهر نفسه، وقد تم ذلك فعلاً في برنامج «بان».

ويحــدث التغييــر في عالــم الأعمال باســتمرار، وعلــى الرغم من وجود من يقاومه، فإن التغيير يســتخدم حافزًا لحل المشــكلة، ومن ثم ينشط التفكير الإبداعي لديك.

إن التعامل مع المشكلات هو المادة الخام لأي نجاح تحققه مؤسسات الأعمال، وهذا التعامل يستحوذ عليك، كما يمكّنك من التعامل مع المشكلات بشروطك.

وكل فرد قادر على التفكير بصورة مبتكرة ومبدعة، ولكي تكون مبدعًا فالمطلوب منك فقط هو الفكرة الجديدة والمبتكرة، وكل فرد لديه قدرة لا نهائية على التوصل إلى أفكار جديدة في كل لحظة من حياته.

ولا بد من أخذ الأمور الآتية في الحسبان:

- لوجود التقنية أصبح كثير من الناس يعملون بعقولهم والقليل منهم يعمل بالمجهود البدني.

- في السابق كانت المعرفة والحصول عليها هي القوة، ولكن الآن يوفر عصر المعلومات المعرفة مجانًا، لذا أصبحت القوة الآن في الشركات، التي تستخدم هذه المعرفة بسرعة في حل مشكلاتها ومشكلات عملائها.

- أصبح التفكير الإبداعي هو الطريق الوحيد لتحسين الأحوال، ولكنه سيف ذو حدين؛ فعليك أن تفكر بصورة مبدعة للتقدم للأمام، ولكن إذا أخطأت فسيظهر خطؤك واضحًا وبسرعة!

- يعد الإبداع - إلى حد كبير - عملية ذات قوانين، ولها مجموعة من المهارات، وأصحاب الإنجازات يفكرون بصورة مبدعة في جميع الأوقات؛ لأن هناك دائمًا فرصة لتحسين العمليات القائمة.

- الوصول إلى الأفكار القيّمة لا يتم بطريقة التفكير العقلاني الشديد التنظيم، بل على العكس نصل إليها بطريقة التفكير العشوائي غير المنظم، والمتناقض أحيانًا، وتتمثل العبقرية في وجود العمليات التي نستخلص بها الأفكار القيمة من بين الكمّ الكبير من الأفكار المتناقضة والمبعثرة.

- الأفكار العظيمة لها قدر كبير من البقاء حتى بعد موت مَن قدّمها أو ساهم في تقديمها (فكرة المصباح الكهربائي).

- يمكن أن تنتشر الأفكار السيئة بسرعة تفوق الأفكار الجيدة، ويمكن أن تستمر أيضًا لسنوات (موضة ملبوسات).

- كل فرد من الناس لديه القدرة على التفكير الإبداعي، ولكن القليل منهم من يفعل ذلك؛ حيث يقضي الكثيرون أوقاتهم في التفكير فيما يعرفونه، ولا يفكرون فيما لا يعرفونه، والأفكار الجديدة تأتي من الشيء المجهول، ومن

الاحتمالات والفرضيات المرتبطة بأي موقف. ولكي تفكّر بطريقة مبدعة لا بد أن تكون لديك الإرادة للخروج من المنطقة المريحة الآمنة إلى مناطق أقل وضوحًا وانتظامًا بالنسبة لك، ولذلك لا بد من فهم عملية الإبداع الفكري في الحياة اليومية.

- الأفكار الجديدة هي الدافع نحو النمو في العمل؛ سواء أكانت في مجال خدمة العملاء، أم في التسويق، أم في التنسيق للتحوّل من تحقيق الخسائر إلى تحقيق أرباح أو الوصول إلى نقطة التعادل ثم الأرباح، وفي كثير من المجالات الأخرى نرى الناجحين فيها هم أعضاء فريق عمل.

- إن كان هناك مشكلة لم تحلّ بعد لا بد أن نترك الباب مفتوحًا للحلول، حتى إن بدت لنا غريبة.

- لم يعد التفكير الإبداعي حكرًا على قِلة مختارة من الناس، أو شيئًا تقوم به الشركات في اجتماعات التخطيط السنوية، أو جلسات البحث عن أفكار مبتكرة، بل هو شيء يقوم به باستمرار ذوو الأداء المرتفع في كبريات الشركات؛ لأن هناك دائمًا فرصة للتحسين والتطوير، وهو ما يضمن البقاء في المقدمة.

ثانيًا- أدوات التفكير الإبداعي

الأداة الأولى: اطرح سؤالاً أفضل

عند طرحك سؤالاً أفضل تكون قد بدأت العملية الإبداعية من مكان أفضل من أي شخص آخر؛ فالأسئلة الجيدة تثير حب الاستطلاع والفضول، وتؤدي إلى اتساع الأفق والخيال لدرجة أكبر؛ للتحرك إلى الأمام نحو إيجاد طرق جديدة لتناول مشكلات تناولها آخرون لسنوات سابقة.

- هل مرتبات وحوافز العمال والسائقين المسؤولين عن تحميل وتنزيل ونقل الدجاج من المزارع إلى المسلخ مرتبطة بنسبة الدجاج السليم ونسبة الدجاج النافق؟

- هل هناك أكثر من طريق يمكن أن يسلكه السائق في أثناء نقل الدجاج؟

إن كان الجواب بنعم، فما هو الطريق الآمن لوصول أكبر عدد سليم؟ فربما يمر طريق به مطبات أكثر، أو به تلوث هواء يؤثر على حياة الدجاج.

وبافتراض عدم علمنا أي شيء عن كيفية تعامل السابقين مع المشكلة ذاتها، فلنجعل أسئلتنا الآن أكثر منطقية وتعتمد على الإحساس العام.

- هل يصاحب السائق في أثناء النقل أحد من المشهود لهم بالأمانة؛ ليتابع التزام السائق بتعليمات الإدارة، ويمنع التصرفات المنافية للأمانة؟

ويمكنك افتراض بعض الفرضيات غير الحقيقية حاليًّا، وتصوّر كيف يكون الحال لو كانت حقيقية، ثم حاول أن ترى هل أدّت هذه المحفزات الفكرية إلى أفكار واتجاهات مثيرة أم لا.

- هل متاح في السوق مطاعم لشاورما دجاج الشركة؟

والآن تأتيني فكرة عمل مطاعم متخصصة لشاورما دجاج الشركة، وفكرة استحداث خط إنتاج جديد للشاورما مما يزيد من فرصة الربحية؛ نظرًا لاقتناع كل المستهلكين بالرياض والمملكة عمومًا بأن دجاج الشركة هو أفضل دجاج، وهذا يعدّ قيمة اقتصادية مضافة للمجتمع؛ لتوفير فرص عمل أكثر، وتحقيق ربح للملّاك.

كما يمكن تشجيع الفكر الجديد المبتكر بأن تسأل: ما هو الشيء غير المعتاد الذي لم نتوقع وجوده في تصميم المنتج الحالي؟ وإن كان هذا الشيء موجودًا فكيف يمكن أن نطوّره؛ ليختلفَ عما هو عليه الآن؟

- هل يوجد دجاج مسحّب؟ الموجود دجاج قطع ولا يوجد دجاج مسحب، فلنطوّر دجاج القطع إلى صنف جديد هو الدجاج المسحب الذي يُستخدم للشّيّ، بعد تتبيله، ويتم شواؤه في وقت أقل من المعتاد.

كلما كانت خصائص التصميم جديدة ومبتكرة زادت فرصة تصوّر منتجات جديدة لم يتطرق إليها ذهن فرد، وهذا يبدع أفكارًا جديدة ومبتكرة.

فكرة أن يكون مع سيارات النقل متابع للسائق.

فكرة استحداث خط إنتاج جديد.

فكرة استحداث صنف جديد.

الأداة الثانية: اطرح أسئلة قبل المعتاد

في الغالب ينتظر الإنسان للحظة الأخيرة لعمل شيء ما، ولكن هذا السلوك في مجال الإبداع يضيّع عليك فرصًا عديدة لإيجاد طرق أكثر إبداعًا لعمل شيء ما.

والفكرة أن تسأل أسئلة تجعلك تفكر قبل الآخرين، وعندما تسأل سؤالاً مبكرًا تعطي نفسك الوقت الكافي للتفكير في أمور تزيد من فرص التوصل لشيء جديد.

وتحوي هــذه الأداة نظامًا جيــدًا لإدارة الوقــت؛ لأنك أعطيت نفســك فرصــة أفضــل للتفكير بصــورة أفضــل، وتجســيد الفكرة المبتكرة.

حاول صياغة أسئلة قبل الحاجة إلى الحل بأسبوع، وبهذا تتيح لعقلك آلاف الفرص ليبتكر أفكارًا مبدعة.

حتى إن كنت تستعد لبدء العمل في مشروع، ففكّر ولو قليلاً في المشكلة الرئيسية للمشروع قبل البدء؛ لأن هذا التفكير سيدفع إلى وعيك الباطن، ويقوده للحظة مثيرة عندما يقفز بالحل المبدع إلى عقلك.

ولكي تقوم بذلك بصورة جيدة عليك بالآتي:

عندمــا يتم تكليفــك بمهمة خصــص ولو ٢٠ دقيقــة تفكر في المهمة بأسرع ما يمكن.

اقضِ كل يوم ولو خمس دقائق للتفكير في المهمة ومشكلتها.

قبــل الموعد الأخير بأســبوع اجلس وفكر لمدة ٢٠ دقيقة بعمق في المشكلة ككل.

اكتب كل الأفكار التي ترِد إلى ذهنك ولا تتركها فقط للذاكرة؛ فقد تنسيك مشاغل الحياة هذه الأفكار أو بعضها. ولك أن تعرف أن الحل يأتي لعقلك في أقل من ثانية، ولذلك يترك الناس التفكير في الحل حتى آخر دقيقة ممكنة.

فاليوم فيه ٨٦٤٠٠ ثانية، وإن أعطيت نفسك فرصة للتفكير في الحل قبل الوقت المعتاد بيوم فسيكون أمامك ٨٦٤٠٠ فرصة للتفكير في حل أفضل.

والأسبوع فيه ٦٠٤٨٠٠ ثانية، فإذا أعطيت نفسك فرصة للتفكير في الحل قبل الوقت المعتاد بأسبوع فسيكون أمامك أكثر من نصف مليون فرصة للتوصل لفكرة جديدة.

والعقل الباطن يعالج المعلومات أسرع من العقل الظاهر، لذا يمكنك أن تستغل وقت النوم أيضًا للتوصل إلى أفكار جديدة ومبتكرة.

وهذه الحقيقة صارت قاعدة خاصة لدى المبرمجين؛ فعندما تستعصي على أحدهم مشكلة يذهب إلى النوم، وبمجرد أن يستيقظ يكون قد فكّر في المشكلة وقت نومه، فينطق لسانه بالحل بعد أن يستيقظ من النوم، ويسارع إلى تطبيقه فينجح برنامجه.

لماذا نتائج الأعمال في الأغذية خسائر؟

هــل تحقيق ربح غير مرضٍ لحجم الاســتثمار يعني عدم وجود خسائر؟

هل تم احتساب أرباح الفرصة البديلة؟

هــل المســؤول عــن الوضــع الحالــى بنــود التكلفــة؟ أم بنــود المصــاريف؟ أم الأمانة؟ أم ظواهــر طبيعية للمكان؟ أم كل/بعض ما سبق؟

هل يمكن تقسيم العمل إلى مراحل يتم حساب نتائج كل مرحلة على حدة؟

هــل النظام المطبق يعطي إمكانية العمــل على مراحل ويعطي التقاريــر المطلوبــة لمعرفة أين توجــد المشــكلة؟ أم يمكن تطوير النظام للحصــول على المعلومات والبيانات التي هي أساس اتخاذ القرار؟

الأداة الثالثة: فكر بسرعة ١٦٠ كم/ساعة

التفكيــر بســرعة ١٦٠ كيلــو متــر بالســاعة يعني أنــك تحاول الوصــول إلى أكبر عدد من الأفكار في مدة وجيزة. فمثلاً قد تصل

إلى أكثر من ٣ أفكار في الدقيقة، والتركيز هنا على الكمّ لا الكيف، فالسرعة تعطيك قوة دافعة للتفكير، وتقضي على الخوف، وتجعل الفشل أقل ألمًا، وبظهور كثير من الأفكار بسرعة سوف تمرّ على رقابة داخلية بذهنك قبل الإعلان عنها.

والعامل المهم لاستخدام هذه الأداة بنجاح هو أن نستخدمها بشكل مبسط، فلا نجعله أكثر تعقيدًا من الحقيقة؛ فالتفكير بسرعة ١٦٠ كم/ساعة يعني توليد أفكار عديدة بأسرع ما يمكن، نستطيع أن نصطفي منها الأفكار الجوهرية.

أنت غير ملزم بتطبيق أي فكرة توصلت إليها، فما زالت هذه الأفكار في المرحلة النظرية، وحيث إنك تفكر دون ضغط فغير محتمل أن تخبئ أفكارك الخيالية، حيث تتواجد الأفكار المبدعة.

الأفكار السيئة تعمل كمحفز للتوصل إلى الأفكار الأفضل، وكلما زادت أفضلية الأفكار زادت الفائدة.

تذكّر أنه لو كان لديك ١٠٠ فكرة منها ٩٩ عديمة الفائدة، قد تكون الفكرة الباقية بداية لقصة نجاح عظيمة.

إن الخوف من إهدار الجهود والخوف من الفشل أو الظهور كبلهاء يعمل ضد قدرتنا على الإبداع، ولكن من المؤكد أنه كلما زاد الفشل تحسّنت فرصتك في التوصل إلى شيء مفيد وجيد.

ولتطبيق ذلك:

يمكنك عرض المشكلة على الأشخاص العاملين ثم قسّمهم إلى فرق، بحيث يتكون كل فريق من ثلاثة إلى خمسة أشخاص، ثم قدّم جائزة للفريق الذي يقدم أكثر الأفكار، بصرف النظر هل هي أفكار جيدة أم سيئة؟ ثم نجعل كل فريق ينتقي أفضل فكرتين أو ثلاث تعرض على المجموعة.

اعرض جميع الأفكار المنتقاة، وانتقِ منها الأفكار التي تتناسب مع شركتك ومجتمعك للتنفيذ.

تذكر دائمًا أن أفضل الأفلام يتم قص أجزاء منها، لتتناسب مع المجتمع المعروضة فيه، وكذلك الأسطوانات الفنية.

أكثر اللاعبين الرياضيين نجاحًا غالبًا ما تحدث لهم حالات فشل وحالات نجاح أكثر من اللاعب العادي، وهم مستعدون دائمًا للمخاطرة، ولذلك فإن حالات الفشل تدفعهم دائمًا إلى النجاح.

ضع سلة مهملات بجوار كل فريق، لتبين لهم أنه من الطبيعي والمقبول تمامًا التخلص من الأفكار التي لم تنجح.

عمل اجتماع يحضره موظفو الأغذية، ويتم تقسيمهم إلى مجموعات من خمسة أفراد، ويُعطى لكل مجموعة رقم غير متكرر،

ثم نطرح عليهم السـؤال الآتي: ما هي الأفكار التي تعمل على زيادة الأرباح، وتلاشـي الخسائر في كل مرحلة إنتاجية وفي كل قطاعات الأغذية بما فيها قطاعات: التسويق والمالية والمشتريات والنقل؟

نـوزع على كل مجموعة خمسـين ورقة (بحجم A4 مقسـومة علـى ٤ أجـزاء)؛ لكتابـة الأفكار، وتكـون من نسـختين عليها رقم المجموعة.

تجمع نسـخة من أفـكار كل مجموعة، وتعدّ وتـوزّع جائزة على المجموعة الأكثر أفكارًا.

نطلـب من كل مجموعة أن تنتقـي فكرتين أو ثلاثاً من أفكارها من النسخة الباقية معها.

تعرض الأفكار المنتقاة على الإدارة؛ لتنتقي منها الأفكار الجيدة، وتعمل على تنفيذها.

تراقب الإدارة الأداء ونتائج الأعمال بصفة شهرية، وتعاود مثل هذا الاجتماع مرة كل شهر بعد عرض النتائج.

يمكن تغيير سـؤال بداية الاجتماع حسـب تغير أوضاع الشركة والمجتمع.

الأداة الرابعة: فكّر بزاوية قدرها ١٨٠ درجة

تستخدم هذه الأداة في المشكلات التي تم اتخاذ حلول مسبقة لها ولم تُجْدِ، أو أن جدواها غير مُرضية لأهداف الإدارة، وتمكّنك هذه الأداة من التفكير في اتجاه معاكس لما فكر فيه السابقون، أو لما فكّرت أنت فيه سابقًا.

إن التفكير في الاتجاه المعاكس يمكّنك من الوصول إلى مكان جديد، قد تختبئ فيه بعض الأفكار الجديدة.

ربما يكون ما حدث سابقًا قد حقق نجاحًا جوهريًّا في السوق فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات، ومن ثم فإننا نعد ما حدث سابقًا هو أفضل طريقة، ولكن أداة التفكير بزاوية ١٨٠ درجة تجعلك تتغلب على تلك القيود الفكرية العقلية الداخلية، وتفكر بطريقة حرة خارجة عن قيد التقليد والسير في الركب المتواتر.

إن التحرر من قيد التفكير السابق والسير في طريق معاكس قد يحقق نتائج مشجعة أو غير مشجعة في البداية، وإن كنت محظوظًا فقد يكون النجاح باهرًا جدًّا.

ولاستخدام هذه الأداة:

حدّد التحدي أو الفرصة التي تواجهها.

حدّد كيف فكر معظم الناس في هذا الموقف.

اكتب عكس المتّبع / التقليدي في هذا الموقف.

فكّر في المنتج أو الخدمة كيف تكون إذا طبقت تلك السمات العكسية.

ذكّر نفسك أن هناك منتجات عظيمة كانت تعد فاشلة في بدايتها، ثم سارت الآن عظيمة جدًّا.

ومثال ذلك فكرة إنتاج أول سيارة وسيرها في الشوارع كانت الناس تضربها بالعصي وتعدها منتجًا فاشلاً، والآن أصبحت منتجًا عظيمًا لا تستغني عنه المدنية الحديثة.

وكذلك فكرة استخدام مضادات الرشح والأنفلونزا كانت تسبب النوم واعتبرت فاشلة، لكنها فيما بعد حققت نجاحًا كبيرًا خصوصًا مع الأطفال وفي حالات كثيرة كان النوم ضروريًّا لها.

وبالتفكير بزاوية ١٨٠ درجة في مشكلة توصيل الدجاج للمحلات فإننا نرسل سيارات الشركة للمحلات، وذلك يكلفنا

إهلاك سـيارة ومحروقات وصيانة وراتب سـائق، فضلاً عن وجود بعض المرتجعات في آخر الدوام. ولو فكّرنا بطريقة عكسـية، وهي أن يتم إعلام أصحاب المحلات أننا سنخصم لهم من ثمن الدجاج مبلغًا، نحدده نحن من واقع إجمالي تكلفة النقل، مقسومًا على عدد الدجاج المنقول، وهذه حسـبة داخلية في الشـركة لا نعلنها، ولكن فقط نعلن قيمة السـعر للبيع من موقع المسـلخ نفسه، مع الأخذ في الحسبان قُرب أو بُعد المكان من المسلخ؛ فسعر البيع للمحالّ داخل الرياض تختلف عن سعر البيع للمحالّ خارج الرياض، وهكذا.

وبالتفكير بزاوية ١٨٠ درجة في مشكلة نقل الدجاج من المزارع إلى المسـلخ ظهر عرض فكرة نقل المسلخ إلى مزارع الدجاج؛ كأن نصمم مسلخًا متحركًا مثل الوحدات السكنية المتحركة.

وتزداد الأفكار والأفكار المضـادة لمن يعيش في الواقع العملي لمراحل الإنتاج والتوزيع، حيث يتّسـع أفـق التفكير والابتكار لأفكار جديدة، قد يكون لها الأثر الكبير لتحسين نتائج الأعمال وتطويرها.

الأداة الخامسة: التفكير الشمولي

في معظم الحالات هناك مجال معروف للتفكير، فأنت لك قالب محدد تفكر من خلاله، فلو خرجت من هذا القالب وفكّرت من مجال خارج مجالك قد تأتي لك أفكار جديدة لم تكن تتوقعها، وهنا أداة التفكير الشمولي تعني ضمّ المجال المعروف لديك للمجال غير المعروف لديك، ثم تفكر من خلالهما معًا للوصول إلى أفكار جديدة ومبدعة.

ولنضرب على ذلك مثالاً يوضح أداة التفكير الشمولي. فمثلاً فكرة التعبئة من محاجر الزلط والرمل مجال التفكير فيها هو المجال الصناعي البحت؛ حيث يتم في المحاجر التحميل والتنزيل، حسب نوع الزلط أو الرمل المطلوب وهكذا، وبالتوجه للمجال المصرفي لدى البنوك وضمه للمجال الصناعي للمحاجر تأتي فكرة ماكينة الصراف الآلي، التي تصرف من مكان واحد فئات مختلفة من النقود مقدارها كما هو محدد لها، وبتطبيق ذلك على محاجر الزلط تم عمل مخرج واحد ببوابة واحدة فوق ميزان أرضي تقف عليه السيارة، ويتم تحميلها بالنوع المطلوب بالسماح لبوابته بالفتح والتنزيل، كما هو محدد لها من قراءة عداد الميزان الأرضي.

ومجال صناعة الدجاج يعتمد على الدجاج الوارد للمسلخ، ليتم الذبح والتنظيف والتعبئة والتغليف وبضم مجال الطقس والمناخ يمكن تحديد أى وزن للدجاج يجب تقديمه للمسلخ، لتأثره بعوامل الطقس من حر وبرد لا تتحمله كل أوزان الدجاج، ونستفيد هنا من تلاشي كمية النافق من الدجاج أو على الأقل تقل بنسبة كبيرة

الأداة السادسة: التعاون مع العباقرة

العباقرة هم أشخاص يتمتعون بمهارة عميقة متخصصة في مجالاتهم الخاصة، وهذه الأداة تعني أنك تستشير خبيرًا وتأخذ رأيه فيما تقوم به؛ لأن استشارتك لخبير وعبقري في نفس المجال الذي تقوم به، قد يفرز ذلك بعض الطرق الجديدة المبتكرة، لإيجاد حلول للمشكلات.

وحيث إن ما تقوم به هو تجربة فكرية فيمكن أن تتشاور بحرية تامة مع عبقري.

ويقول إسحاق نيوتن: إذا كان لي رؤية عظيمة فذلك لأني أقف فوق أكتاف العمالقة، يشير هنا إلى أنه كان ينظر إلى أي مدى وصلوا إليه، ثم يكمل هو بعدهم، فيكون قد ضم خبرتهم لنفسه، وزاد عليها بتصوره وتطويره.

وكما نعرف أنه لا خاب من استشــار، ولا ندم من استخار، فإن من شــاور الناس شــاركهم عقولهم، فبعد المشورة تجد الكثير من الأفكار المبدعة التي تنبعث من المشورة والنصيحة المعطاة.

إن التعاون مع خيراء وعباقرة في مراحل صــناعة الدجاج من بياضــات وفقاســات وتربية وســلخ وتعبئة وتغليف وتسويق ومبيعات يجعلنــا نحســن ونطــور الأداء، ونتحكــم فــي عناصــر التكاليــف والإيرادات، التي تحدد في النهاية نتائج الأعمال.

الأداة السابعة: توحيد المفهوم

وهي أداة البحث عن فكرة واحدة.

فعندمــا نواجه إحــدى المشــكلات غالبًا ما ينتهــي بنا الحال إلى الجلوس شــبه عاجزين عن حلها. ولتجاوز هذه العقبة لا بد أن نتوصــل لمفهوم جديد؛ وهو أن نقســم المشكلة إلى أجزاء صغيرة، ثم نحلّ كل جزء على حدة، وعند الانتهاء من حل كل الأجزاء نكون قد حللنا المشكلة التي عجزنا عن حلها دون تقسيم.

وتنجــح هذه الأداة لأنها تجعلك تتحرك إلــى الأمام، حتى وإن كانت الحركة بطيئة، ولكن بها نتجنب العجز عن حل المشكلات.

لأنك بتقسـيم المشكلة إلى أجزاء تكون قد اتضحت لك تمامًا، بـدلاً من الغموض الذي أدى إلى العجز عن حلها، وبالوضـوح تتولد الأفكار التي تشكّل في النهاية الحل النهائي للمشكلة.

هذه الأداة هي جلسـة تفكير من جانب شخص واحد، وتساعد في تقديم حلول إبداعية بواسطة:

السـماح بالتقـدم تجـاه الحـل، وإن كان التقدم بطيئًـا إلا أنه سيكتمل.

السماح بتركيز طاقتك أكثر على الموضوع الذي بين يديك.

تحديد ماهية المشـكلة الحقيقية، وليس ما تعتقد أنت أنها هي المشكلة التي تواجهك.

السماح لنفسك بعمل شيء بنّاء، بدلاً من الجلوس محبطًا تجاه المشـكلة التي تواجهك؛ فسـتعثر على أفكار جديدة عندما تتحرك إلى الأمام، حتى لو كانت الحركة بطيئة.

نقل التحدي بدلاً من كونه مسـؤولية شـخص ما؛ حتى يسـتقر بثبات في المكان المحدد له وهو عاتقك.

كيف ننفذ ذلك عمليا؟

١- قم بكتابة المشكلة في جملة من ٨-١٢ كلمة في أعلى الورقة.

٢- قـم بكتابة جملة ثانية بها كلمة واحدة أو عبارة رئيسـة من الجملة السابقة.

٣- قم بإعادة صـياغة المشكلة في السطور اللاحقة بالطريقة نفسها بأن يكون كل سطر به كلمة واحدة أو عبارة رئيسة من الجملة السابقة.

٤- استمر على هذا المنوال حتى تتقدم إلى الأمام، وتصل إلى طريقة ملموسة تحقق التقدم.

عند التطبيق العملي غالبًا ما يجد الباحث أن المشكلة الحقيقية التـي تواجهه تختلف تمامًا عن المشـكلة التي كانت في مخيلته من البداية، وقد يسعده الحظ بأن يكون الحل سهلاً جدًّا لدرجة القول: إنه ليست هناك مشكلة بالمرة.

ونعطي مثالاً:

مشكلة حدوث مشـاجرات متكررة بين العمال داخل المصنع، ومـن ثم توقّف الإنتاج مرات كثيرة، وعدم الوفاء بمواعيد التسـليم للعملاء، وتوقيع غرامات مالية على الشركة.

وقد وقف صاحب العمل أمام المشكلة المتكررة محبطًا لا يجد حلاً لإيقاف هذه المشكلات، فقرر زيادة رواتب العمال؛ ظنًّا منه أن هذا هو حل المشكلة، ولكن الواقع أثبت تكرار المشكلات على الوتيرة نفسها.

وبالبحث عن أسباب المشاجرات المتكررة وجدها خلافات مختلفة بين العمال على أمور في الحياة العادية يمكن تلافيها لدى غيرهم من الناس، ولكنه لاحظ وجود جملة (أعصاب تعبانة) متكررة في كل المشكلات، فبدأ يغيّر من أسئلته عن سبب الشجار إلى أسئلة ليعرف سبب تعب الأعصاب، فوجد أن غالبية العمال مسلمين تعوّدوا على الصلاة في وقتها، ولا يوجد مسجد قريب، ويمرّ عليهم الظهر والعصر دون إتاحة وقت للصلاة أو مكان لها، وهذا هو سبب تعب أعصابهم وعدم تحملهم تصرفات زملائهم، فقرر صاحب العمل بناء مسجد بجانب المصنع، وأسس دورات مياه بها أماكن للوضوء، فتغيرت الأحوال، وهدأت الأعصاب، وامتنعت المشكلات.

فكانت المشكلة الحقيقية هي عدم وجود مسجد، وحلُّها سهل جدًّا، ولا توجد مشكلة رواتب كما كان يظن في البداية.

مشكلة وجود خسائر في نتائج الأعمال.

نتائج الأعمال هي مقابلة عناصر التكاليف والمصروفات مع عناصر الإيرادات.

عناصر التكاليف تشمل تكلفة الأعلاف وتكلفة التربية وتكلفة النقل.

هل تتناسب تكلفة الأعلاف مع كمية الإنتاج بنسب مقبولة بمقارنتها مع النسب نفسها لمزارع ليست ملكًا للشركة وليست مؤجرة لها؟ أم أن هناك اختلافًا يستدعي البحث لمعرفة السبب للتكاليف أو المصروفات ومعالجته؟

هل تعبّر المصروفات المسجلة عن مصروف حقيقي ضروري، أم ان الفواتير المقدّمة لإثبات المصروف مبالغ فيها، أو غير حقيقية بالمرة، أو نتيجة تصرف وتعامل غير مقبول؟

هل تعامل العمال مع الدجاج في أثناء النقل يتّسم بالرحمة بالحيوان، أم تعامل به القسوة التي تصل حدّ القتل وزيادة النافق من الدجاج، الذي سببه طبيعة العمالة الحالية؟

هل يمكن استبدال العمالة الرجالية التي تعمل على تقديم الدجاج بعمالة نسائية في حال إثبات عدم الرحمة بالدجاج من قبل الرجال؟ وهل ستكون المرتبات على الوتيرة نفسها أم سيحدث وفر/ زيادة في المرتبات نتيجة الاستبدال؟

هل هناك أولوية يتم متابعتها في تقديم الدجاج للمسلخ، بناء على عوامل الطقس والمناخ أو سلوك طريق محدد؛ بقصد تقليل النافق من الدجاج قدر الإمكان؟

هل هناك أكثر من طريق يمكن أن يسلكه السائق في أثناء نقل الدجاج إلى المسلخ؟

مع ملاحظة أنه يمكن تحليل جمل متعاقبة عندما نختار من السطر الثالث جملة تكلفة التربية أو جملة تكلفة النقل بالسطر نفسه، فتتوالى سطور أكثر بتحليلها نتقدم إلى الأمام، ونوجد بعض الأفكار التي بتطبيقها تكون إبداعًا وحلاًّ للمشكلة الأصلية.

ملاحظات عامة على أدوات التفكير

١- كلما استخدمت أداة من الأدوات زادت لمعانًا وحدّة، وصارت أحسن حالاً عند استخدامها في المستقبل، وبكل تأكيد فإن عدم استخدامها لمدة كبيرة من الزمن سيجعلها تصدأ وتبلى.

٢- تكرار الاستخدام للأدوات سيجعل لك عادات جديدة في التفكير لمواجهة المشكلات بالحلول، وستشعر بالارتباك عند استخدامها أول مرة، ولكن تشبث بها؛ لتكون عادتك الدائمة في طريقة التفكير.

٣- كـن راغبًا دائمًا في تعلّـم أي أداة من أدوات التفكير، وهذه الأدوات هي أحدث ما توصل إليه علم الإدارة الحديث، وكن واثقًـا من أنك ستشـعر بغرابة اسـتخدام هـذه الأدوات في البداية، وهذا أمر طبيعي جدًّا، فاستمر في معرفة كل أداة، وستشعر بالارتياح تدريجيًّا مع كل أداة.

٤- إذا لـم تنجح معك أداة جرّب أداة أخرى، ولا تتشـبث بأداة واحـدة عندما لا تبـدو عملية معك؛ فجميـع أدوات التفكير الإبداعي قابلـة للتبديل، وقد تكون إحدى الأدوات مناسـبة للاسـتخدام في وقت، لكنها غير مناسـبة في وقت آخر، بل هناك أداة أخرى أكثر منها ملاءمة، فاسـتخدم الأداة التي تتناسـب مع وقتك وظروفك، ولتكن لديك الرغبة دائمًا في تجربة جميـع الأدوات، وبالقطع سـتتولد عندك الخبرة في تحديد الأداة التي تستخدمها في هذا الموقف أو في ذاك.

٥- عقلك هو أقوى أداة امتلكتها في أي يوم، فدرّبه واسـتخدمه من أجل التقدم في عملك وزيادة إمكانيات شركتك.

ثالثًا- الدروس الرئيسة لاستخدام هذه الأدوات

الدرس الأول: كيف تكون أكثر إبداعًا؟

لكي تكون أكثر إبداعًا:

استمع جيدًا وعن عمد لما يحاول الآخرون أن يقولوه لك؛ فقد يكون شرارة تلهمك فكرة عظيمة.

لاحظ العالم من حولك، وحاول تصوّر كيف تسير الأمور في عالمها الطبيعي، ومن هنا تتولد لديك أفكار تعدّ أسسًا للتغير المبدع في العالم من حولك.

دوّن الأفكار التي تصل إليها حتى تثقلها وتحسنها فيما بعد وأيضًا قد تكون أساسًا لأفكار جديدة.

لا تجعل الأفكار القديمة لمعالجة المشكلة تبهت على فكرك في المعالجة، ولكن حرّر عقلك، وفكّر في الموضوع من أوله باتباع الطرق السليمة في التفكير بالأسلوب الصحيح لمعالجة المشكلة.

الدرس الثاني: حاول أن تصبح عبقريًّا بالممارسة ولو بالصدفة

لا بـد أن يكون عقلك متفتحًا، وحـاول أن ترى هل ما زالت هنا أو هنـاك فكرة مفيدة؛ فالأفكار الجديـدة يمكن أن تأتي كجزء من عمـل متعمد أو نتيجـة لخطأ ما فتظهر أفكار بصـورة عفوية يمكن اقتناصها.

وإن لم تسـر الأمور كما كان خطّطت لها فلا تتسـرع بإهمالها؛ فقد تنتهي إلى نتيجة أفضل مما كان مخططًا لها في البداية.

الدرس الثالث: توقف عن محاولة معرفة الهدف النهائي

- غالبًا ما يكون للأفكار الجديدة هدف ولكننا لا ندرك الهدف النهائـي إلا بعـد التطبيق. فقد تكون فكرتـك جيدة حتى لو اعترضـ عليها من حولك، فقـد تكون في مكان لا يقدّر هذه الفكرة، ومن ثم عليك التحرك إلى مكان آخر يساعدك على تنفيذ الفكرة وتحقيقها. وإليك بعض الأمثلة:

- عندما ابتكر إلياس هاو ماكينة الخياطة عام ١٨٤٦ لم يدعمه أحد في بلده، فسـافر إلى الخارج لجمع مبلغ تمويل لتصنيع ماكينة الخياطة التي انتشرت بعد ذلك في العالم كله.

- لمدة خمس سنوات متلاحقة ظل أحد الصحفيين بجريدة وول ستريت جورنال يطالب بإصدار نشرة منتظمة خاصة بالصناعة فلم يجبه أحد، وعندما طبّقت فكرته عادت بملايين الدولارات ربحًا للجريدة، حيث انتشرت ووجدت استحسانًا كبيرًا، وظلت الفكرة تضيف الملايين بصفة منتظمة إلى الأرباح المتزايدة.

- ظلت فكرة ترك الدفاتر المحاسبية والعمل على برامج الحسابات بأجهزة الحاسب لا تلاقي استحسانًا من أصحاب الشركات والمراجعين وحتى المحاسبين أنفسهم لمدة عشر سنوات تقريبًا، لكنها الآن أصبحت هي الفكرة السائدة لدى معظم الشركات.

- تظل فكرة عمل مسلخ الدجاج المتنقل بين الأخذ والرد، ولا نعلم الفائدة التي تعود منها، فربما كانت بالملايين عندما يتم التوصل الى أن النافق من الدجاج وصل الى عدد يكاد لا يذكر، وعندما يزيد الإنتاج تقل التكلفة غير المباشرة، وننافس الأسعار بالسوق، وقد تكون النتيجة في النهاية هي وجود دجاج في المملكة سوى دجاج الشركة.

الدرس الرابع: إجادة تعريف المدى المقبول

لدى معظم الشركات مدى مقبول يمكن قبول الأفكار خلاله، بينما أي أفكار خارج هذا المدى لا تعد مقبولة، فعليك إجادة تحديد هذا المدى لتكون أفكارك المعلنة في نطاقه.

فلا تحاول كسر القواعد عندما تفكر بطريقة إبداعية، ولكن اكسر أداة القياس التي تجعل الأفكار مقبولة، ولا تتجاهل الاحتمالات التي تكمن وراء الأفكار الحقيقية، ولك أن تفعل كل شيء في حدود الاحتمالات المقبولة، وسيكون لديك الكثير مما يمكنك الاختيار منه.

الدرس الخامس: كن مستعدًا للترويج لأفكارك بصورة مبتكرة

الخطوة الأولى لجني ثمرة الفكر الإبداعي هي ولادة الفكرة المبتكرة، والخطوة الثانية هي احتضان الناس لهذه الفكرة والعمل بها.

ولكي تبيع للآخرين أفضل أفكارك وأكثرها إبداعًا عليك بالآتي:

- تأكد من أن الفكرة التي تبيعها هي أفضل أفكارك وليس في جعبتك فكرة أفضل منها.

- اسـتعدّ لتقبّل النقـد لفكرتـك، ولا تعده نقدًا شخصـيًّا ولا تتأذى منه.

- حدّد بوضـوح الأهداف التي تريد تحقيقها، وسـجّل مسبقًا الأدوار التي يؤديها كل شخص في مخيلتك.

- تذكر أن الذي تحبه لا يهم عند تقييم الفكرة، والذي يهمّ هو هل ستحقق الفكرة ربحًا أم لا؟

- تذكـر أن الناس لا يتوقعـون أن تكون لديك جميع الإجابات، ولكنهـم يتوقعـون أنك تعرف كيف يحصـلون عليها إذا لزم الأمر.

- اسـتعد للنجاح وليس للفشـل، وكرّر التفكير دائمًا؛ لتسـتعد لتقديم فكرتك بدقة.

- إذا تقدمـت بفكـرة إلـى شـركة فاقـرأ تقريرها السـنوي، واعـرف المحيطيـن بـك والعوامـل المؤثرة فيهـم، وليكن تفكيرك متوافقًا مع الاتجاه الذي حدّده رئيسهم.

- ليكـن هناك الفكاهة بعرضـك الفكرة ليسـتمتع المسـتمع بعرضك الفكرة.

- إن كان ممكنًــا قدّم الاختيارات التي يمكن أن يختاروا منها، وبرهــن علــى أن فكرتك هي أفضــل ما لديــك وليس كل ما لديك من أفكار.

- اعرض الفكرة على بعض الأشــخاص مبكرًا بقدر الإمكان، وبذلــك يمكن إدخال بعضــ مقترحاتهم فــي الفكرة، وهذا يضمن لك تشجيعهم للفكرة.

- تذكّــر أن المقياس الحقيقي لأي فكرة فــي النهاية هو مدى تنفيذها بصورة جيدة وليس مدى تقديمها بصورة جيدة.

- امنــح الناسَ بعض الوقت للتفكيــر في فكرتك الجديدة، ولا تضغط عليهم؛ فمحتمل أن يرفضوا، ولا تجبرهم على اتخاذ قرار بصورة مباشرة.

- ضــع فكرتك في المجال المقبول لدى المشترين؛ فهذه هي البقعة التي تزيد نجاحك لأقصى درجة.

الدرس السادس: شجع المفكرين المبدعين في شركتك

ينقسم الموظفون عادة إلى أربع فئات:

١- العمال، وهم الأنسب للعمل الجسماني.

٢- المهنيون، وهم يحبون فعل الأشـياء ولكنهم غالبا لا يهتمون بنتائج جهودهم

٣- العقلانيون، وهم يفضلون التفكير في أشـياء معروفة على البدء في عملها

٤- الحالمون، وهم يحبون قضاء وقتهم في اكتشاف المجهول والتفكير في تحسين الأداء.

وسـيزيد كمّ الإبداع داخل الشركة كلما زادت فرص الحالمين في تحقيق ما يقومون بعمله من تحسن للأداء. فشجّع الحالمين بشركتك على ما يلي:

- أن يكونوا فضوليين في معرفة كل شيء تقوم به الشركة.

- تحدي الوضع الراهن.

- تحديث معرفتهم باستمرار حول الآراء ووجهات النظر حول التحديات التي تواجهك.

- التفكير بنشاط أكثر في الأعمال الطويلة المدى المطلوبة لضمان النجاح في المستقبل.

إن محاولة تشـجيع الفكر الإبداعي لموظفيك يمكن أن تتغلغل فيهم، وتترك لهم الأثر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره.

الدرس السابع: تعلم كيف تدير جلسات الإبداع الجماعية

لا بد أن تدرّب نفسك أولاً على التفكير بصورة إبداعية، ثم عليك الحصول على مجموعة من الأشخاص تقودهم وتشجعهم على التفكير الإبداعي. ولإدارة جلسة جماعية للتفكير الإبداعي عليك بالآتي:

- لابـد من وجـود الوقـت الكافي للبحـث عمـا وراء الإجابات العفوية والوصول إلى التفاصيل الدقيقة.

- إشراك عدد كبير ٢٠-٣٠ أو أكثر يجعل الأفكار أكثر تدفقًا.

- قسّم المجموعة إلى فرق في كل منها ٤-٦ أفراد.

- الآراء الجديدة المبتكرة قد تؤدي إلى أفكار قيمة.

- ابدأ دائمًا بأسـئلة بسـيطة يشارك فيها كل فرد؛ وذلك لمحو الحواجز الفكرية.

- احصـل علـى مجموعة من الأفكار ثم علق عليها فالشـخص الأكثر إبداعًا يفكر بسرعة وليس بخطوات ثابتة.

- اكتب الأفكار في أوراق بحيث يمكنك إعادة ترتيبها حسب رغبتك.

- توقع بعض الاضطرابات؛ فهذا جزء من العملية الإبداعية

- نقّح الأفكار التي تم تقديمها ولا تنتظر حتى النهاية لتلخّص كل مجموعة أفكارها.

- سجل قائمة من الاقتراحات التي تمت واحتفظ بها لاجتماعات قادمة تناقش بموضوعية أكثر.

الدرس الثامن: تغلّب على حواجز الإبداع

وهذه هي الحواجز الخمسة الأكثر شيوعًا التي تجعل الإنسان ليس أكثر إبداعًا، وعليك التغلب عليها للوصول للأفكار المبدعة وهذه الحواجز هي:

١- الخوف من المجهول، ويمكن التغلب عليه بإدراك أن العالم دائمًا يتغير، وإن لم نتوصل لأفكار جديدة فسيؤدي ذلك إلى الفشل في المستقبل.

٢- الخوف من أن تبدو غبيًّا، وهذا جزء من ثمن التقدم، ومعظم صور التقدم حققها أشخاص لديهم النوع نفسه من الخوف.

٣- الخوف من الحكم السريع، وعلاج ذلك عدم إصدار الحكم حتى تكتمل الفكرة.

٤- التشبث بالطرق القديمة للأداء، ولعلاج ذلك نظهر الرغبة في اكتشاف طرق جديدة للأداء.

٥- التشبث بالنجاح في الماضي، وللتغلب عليه يجب إدراك أن النجاح في الماضي لا يعني النجاح في المستقبل بغير وجود تفكير مبتكر مبدع مستمر لتحقيق مزيد من التطور.

الدرس التاسع: تحرّك إلى الأمام بحماس

الأشــخاص الذين تزيد احتمالات استخدامهم لأدوات التفكير الإبداعي هم الذين يتحمّسون للإبداع.

وحتى تجعل شعلة الإبداع أكثر توهجًا عليك بالآتي:

- أحط نفسك بالمتحمسين للفكر الإبداعي.

- كــن تلميذًا للإبــداع وابحث عن الأفــكار المبدعة في جميع مجالات النشاط الإنساني، حتى في المستشفيات والمطارات والنوادي الرياضية والمصانع وشركات الخدمات وغيرها.

- شـجّع أفكارك الخاصـة وتحمس لعملك بالإبـداع بدلاً من البحث عن موافقة الآخرين.

- اقـرأ كتبًا عن الإبـداع ومعرفة السـيرة الذاتيـة للمبدعين العظماء.

- عن عمد ضع نفسك في مواقف لا تعرف فيها كل الإجابات، ويتعين عليك أن تكون مبدعا ليكتب لك البقاء.

- واصل استخدام أدوات التفكير الإبداعي حتى تتعود عليها.

- استعرض أدوات التفكير دائما حتى يتذكرها عقلك باستمرار.

- عندما تصل لفكرة عظيمة أخبر بها الآخرين لتكون محفزًا لهم، ليحذو حذوك.

- لا تتشـبث بقوة بالطرق القديمة لأدائك، واستمر في البحث عن طرق جديدة.

- لا بـد أن تعلم أن التفكير الإبداعي هو الطريق الوحيد لجعل الأمور من حولك أفضـل حالاً، وعمومًا قد يحقق لك الخلود أبناؤك أو أفكارك الجديدة، والأفكار الجديدة غالبًا لا تجد

ترحيبًا كبيـرًا، ولكن غالبًا تكون هدفًا لكل أشـكال الهجوم والنقـد، ولذلـك لا بـد أن يكون لديك شـعلة مـن الحماس فـي مسـعاك لإيجـاد أفـكار جديـدة تدافـع عنهـا؛ لأنـك ستحتاج إليها.